

CAPÍTULO I
PERFIL DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: Perfil de investigación

1. Antecedentes

La Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. fue constituida mediante resolución senatorial N° 015/2009. Desde 23 de julio de 2008, la agencia despachante se encuentra bajo la responsabilidad y administración de los señores Marcelo Horacio Auza Corvera y Vladimir Fabio Acebo Martínez, la empresa se encuentra ubicada en la zona el aeropuerto calle Rafael Pabón #156 de la ciudad de Tarija.

La duración de la sociedad al inicio fue de 10 años, plazo que, según las circunstancias, se amplió por otros 10 años, por acuerdo unánime de los socios.

El objeto de la sociedad es el de realización de despachos aduaneros y operaciones inherentes al comercio exterior, así como la realización de toda clase de trámites ante la Aduana Nacional y asesoramiento logístico e impositivo aduanero; es una empresa con 12 años en el rubro, además de estar afiliada a la Cámara Regional de Despachantes de Aduana Tarija. (Renan Alvarez, 2020)

Las actividades principales que realiza la Agencia Despachante de aduana Tarija S.R.L.son:

- Importaciones y exportaciones
- Asesoramiento y seguimiento para importación.
- Nacionalización de Vehículos.
- Comunicación en todo el proceso legal.

2. Justificación

La modalidad del presente trabajo de profesionalización denominada proyecto de investigación nos brinda la oportunidad ideal para que, como futuros profesionales, logremos mejorar nuestros conocimientos teóricos aplicándolos dentro de una institución, teniendo la oportunidad de participar de manera activa de La Agencia Despachante de aduanas Tarija S.R.L.

2.1. Justificación Teórica

Actualmente la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L. se ve en la necesidad imperiosa de diseñar manual de funciones, es por eso que el estudio pretende desarrollar manual de funciones para todos los cargos de la empresa, así mismo se indagará en el proceso administrativo.

Por tanto, la elaboración de un manual de funciones será importante, porque será un documento que nos servirá como guía o mapeo para identificar la viabilidad del proyecto de investigación. (Frias, 2012)

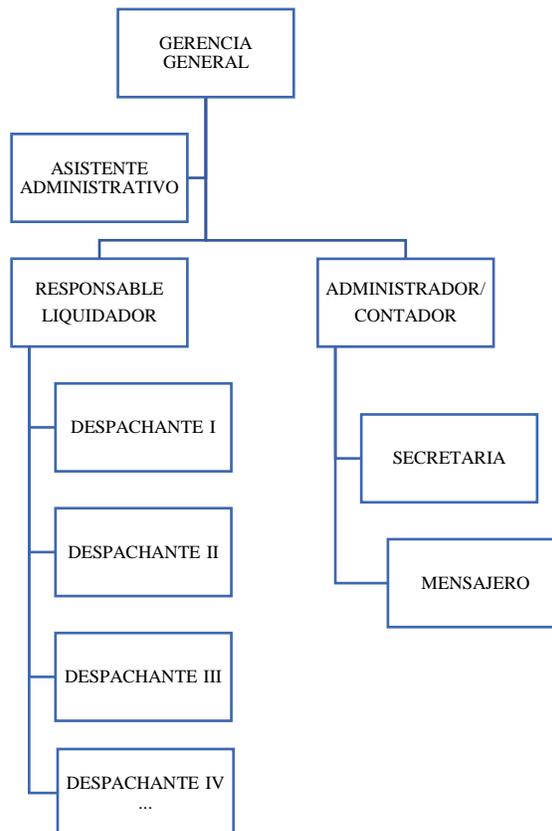
2.2. Justificación Práctica

El manual de funciones ayudará a que el personal de la Empresa conozca mejor sus funciones y así la empresa sea mucho más eficiente al desempeñar su trabajo para evitar confusiones en su desempeño.

Área del desarrollo de la investigación.

Descripción de la estructura organizacional

Ilustración 1 Organigrama de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.



Fuente: Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Elaboración: Propia

Nivel Gerencial

Es la persona que toma las decisiones que ejerce un cargo de alta dirección dentro de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. se destaca por hacer las cosas correctas, y hacerlas bien. En este caso tomarán las atribuciones y decisiones que tiene la empresa la junta de socios. (Chiavenato I. , 2001).

En esta área se debe cumplir con todas las funciones del proceso administrativo.

Nivel Intermedio

Los mandos intermedios ocupan una posición clave dentro de la Agencia Despachante, porque a ellos les corresponde planificar, ejecutar y controlar a los equipos. Son los responsables de conducir la estrategia, asumir los objetivos y conseguir que los equipos lleven a cabo una actuación orientada a las metas. En esta área se tiene al asistente administrativo de la empresa, responsable de auxiliares despachantes y a la administración contable.

Nivel Operativo

“Corresponde al nivel más bajo de la organización, designado también nivel de supervisión o gerencia de primera línea”. (UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA, s/n).

Sin embargo, es el área encargada del funcionamiento de la empresa pese a su jerarquía. Su función principal en la empresa es realizar en forma eficaz los trámites Aduaneros, legalización de todos los documentos para llevar a cabo la importación de un producto.

3. Identificación y descripción del problema

La agencia despachante de Adunas Tarija S.R.L., inició sus actividades aduaneras hace más de 10 años en la ciudad de Tarija, en ese entonces la actividad principal era solo la nacionalización de automóviles. Años posteriores la demanda por las importaciones aumentó y a su vez la infraestructura y operarios para cumplir los requerimientos de los clientes también.

Se pudo observar que la empresa está vinculada de manera directa con la Aduana Nacional de Bolivia, lo que conlleva a tener un mejor control funcional y organizacional para cumplir con los objetivos planteados, existen inconvenientes para

lograr lo mencionado que hace que exista ineficiencia en la Agencia despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Algunos síntomas que pudimos percibir a través de entrevistas con los administradores es que los trabajadores muchas a veces tienen desconocimiento de las funciones que tienen que realizar como así también muchas veces existe confusión en los roles e incumplimiento en las labores asignadas a realizar diariamente.

El rendimiento en la empresa es relativamente bajo y por ende también la eficiencia organizacional, lo que en otras palabras sería una falta de ética profesional en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La falta de información confiable para la toma de decisiones por parte de los trabajadores muchas veces es un inconveniente para realizar el trabajo de una manera eficiente.

También se han creado conflictos entre los empleados del departamento operativo, ya que se generan confusiones de roles debido a que no tienen aclarado la función a desempeñar por lo que produce el incumplimiento de las labores y forma un desorden en el control de registros diarios o trabajos repetitivos, motivo que no permite obtener la eficiencia organizacional.

Otro problema que se ha detectado, es la falta de agilidad y control por parte de los responsables de los departamentos.

Para llevar a cabo los objetivos de la Agencia despachante de Aduanas Tarija S.R.L., es necesario optar por el diseño de un manual de funciones, que permita obtener la eficiencia en los procedimientos y roles dentro de la organización, además de verificar la fiabilidad de los registros, así como también garantizar la productividad en las operaciones dentro de la Agencia.

Tabla 1 Causas y síntomas de los problemas de la Agencia Despachante de Aduana TARIJA S.R.L.

CAUSAS	SÍNTOMAS
Carencia de capacitaciones e instructivos.	Desconocimiento de las funciones a desempeñar en su respectiva área.
	Falta de ética profesional
Roles y oficios no definidos que contemplan la función a desempeñar	Confusión en los roles e incumplimiento en las labores asignados a realizar diariamente.
	Bajo rendimiento en la obtención de la eficiencia organizacional.
Debilidad en el registro de la información y carencia de documentos.	Falta de información confiable para la toma de decisiones por parte de los auxiliares.
No existen flujo gramas que muestren los procedimientos que conlleva el puesto.	Seguimiento de las metas de una manera desorganizada.

Fuente: Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Elaboración: Propia

3.1. Formulación del problema

¿De qué manera incide un manual de funciones en la eficiencia de la Agencia Despachante de Aduanas TARIJA S.R.L.?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Elaborar un manual de funciones para mejorar el trabajo en la Agencia Despachante de Aduanas TARIJA S.R.L.

4.2. Objetivos específicos

- Analizar y estudiar las principales bases teóricas que ayudarán como sustento para el presente trabajo de investigación.
- Realizar la recolección de información para corroborar la necesidad de un manual mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes.
- Proponer la creación de un manual de funciones que sirva de apoyo para mejorar la eficiencia de la Agencia despachante de Aduanas TARIJA S.R.L.
- Generar conclusiones y recomendaciones que sirvan como apoyo a los cargos de toda la empresa.

4.3. Objetivos académicos

- Fortalecer conocimientos teóricos- prácticos relacionados con manual de funciones generales y funciones administrativas.
- Desarrollar habilidades y competencias como ser: Trabajo en equipo, comunicación interpersonal, liderazgo, etc.
- Reconocer las fortalezas y las debilidades que se tiene como estudiantes en nuestra formación personal, teórica y técnica profesional.
- Aprender a manejar y superar problemas personales, administrativos y profesionales.

5. Hipótesis

La creación de un manual de funciones para la Agencia Despachante de Adunas TARIJA S.R.L., permitirá tener un manejo apropiado en el desempeño de las actividades de los trabajadores de dicha empresa.

5.1. Operacionalización de variables

5.1.1. Variable Dependiente

Clara especificación de las funciones de acuerdo a las actividades del personal con la constante mejora en el desempeño laboral.

5.1.2. Variable Independiente

Creación de un manual de funciones.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Manejo apropiado en el desempeño de las actividades de los trabajadores de dicha empresa.	El manejo de personal es lo más importante en una empresa, o sea que define el éxito que pueda llegar a tener una empresa	Mejora de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayores ingresos. ➤ Coordinación en las diferentes actividades. ➤ Buen clima organizacional ➤ Trabajo en equipo.
VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Creación de un manual de funciones	El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.	Capacidades intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena formación académica ➤ Experiencia laboral ➤ Manejo de tecnologías
		Capacidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayores ingresos. ➤ Coordinación en las diferentes actividades. ➤ clima organizacional
		Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de objetivos. ➤ Obligaciones.

6. Alcance espacial

La realización del proyecto se circunscribe en la Oficina central de la Agencia Despachante de Aduanas TARIJA S.R.L., ubicada en kilómetro 3 de la avenida Jaime Paz Zamora, en la rotonda que esta justo en la entrada del aeropuerto Oriel lea Plaza. (VER ANEXO 1 Y 2)

Así también se trabajará en la zona del portillo, en la Aduna Nacional de Bolivia- Tarija. 602 (Especializada.). (VER ANEXO 3 Y 4)

7. Alcance temporal

El periodo en que será desarrollado el presente proyecto es de 3 meses, iniciado desde el momento de su presentación, tiempo en el cual se identificarán las falencias que persiste en la Agencia despachante de Aduanas TARIJA S.R.L., con la finalidad de crear el manual de funciones estableciendo lineamientos adecuados para los procesos que se desarrollen en la empresa.

Toda la información de 5 años atrás, servirá como objeto de estudio a la investigación, la bibliografía de teoría clásica será sin límite alguno.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO II: Marco referencial

9. Marco teórico

9.1. Manual de funciones

Define que “Los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades”. (Rodríguez, 2012).

(Chiavenato I. , 2013) En su libro “El capital humano de las organizaciones” se interpreta que el Manual de Funciones y Procedimientos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento y recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales, ya que las organizaciones permiten a los individuos tener distintos tipos de necesidades tanto emocionales, intelectuales, económicas, etc. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.

9.2. Manual de funciones Organizacional cuando se encuentran subtítulos continuos, es necesario un preámbulo

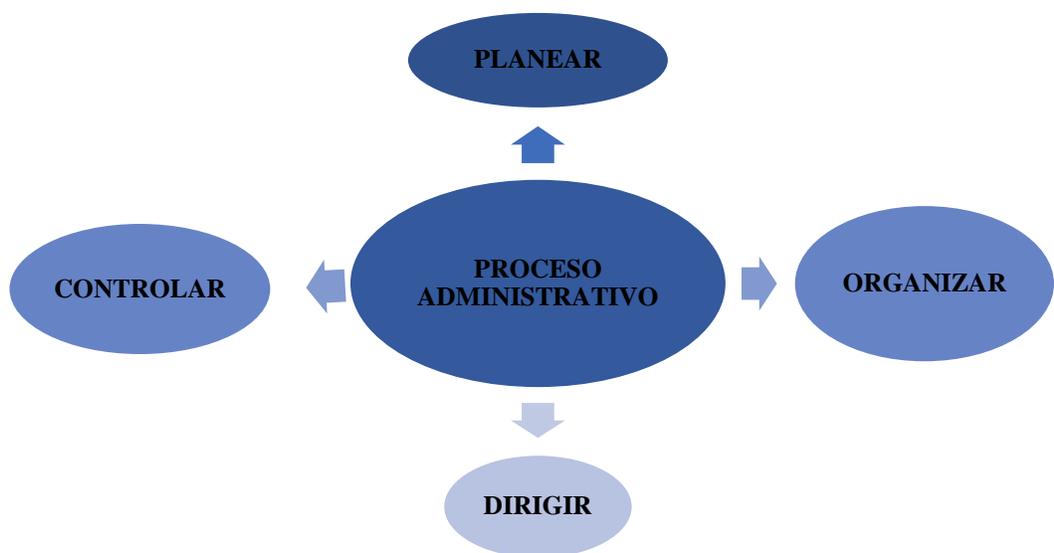
9.2.1. Proceso Administrativo

De acuerdo (Valencia, 2012) un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes nos indica que, para direccionar la organización hacia el alcance de resultados concretos de productividad, rentabilidad, competitividad, mejoramiento continuo desarrollo y mejor calidad de vida de la sociedad se hace indispensable la implementación del proceso administrativo, apoyado en la interacción de los colaboradores de todos los niveles y áreas operativas.

La aplicación del modelo gerencial administrativo implica la puesta en marcha de cuatro fases o etapas de carácter permanente e interrelacionadas entre sí:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Ilustración 2 Fases de un proceso Administrativo (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)

Elaboración: Propia

9.2.1.1. Planeación

Posibilita determinar los resultados que se quieren obtener, los objetivos que se deben definir, el tiempo esperado, los recursos requeridos y el costo para lograrlos. En la elaboración y formulación de planes es necesario contar con información de

carácter interno y externo que permita direccionar las acciones a emprender, las cuales se consolidan finalmente en programas de trabajo y sus correspondientes proyectos específicos. (Valencia, 2012)

9.2.1.2. Organización

Etapa del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos. Consiste en la definición y ubicación de estructuras orgánicas, identificación de los grandes procesos (estratégicos, operativos, de apoyo) corporativos, división del trabajo, creación de cargos, número de personas ideales a vincular, asignación de funciones y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias, y generación de recursos de dotación. (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)

9.2.1.3. Dirección

Relacionada con la capacidad de los grupos directivos para lograr en todo el grupo de colaboradores internos y externos, la efectiva ejecución del día a día, la realización de los planes y programas propuestos, el cumplimiento de las tareas y funciones encomendadas. Básicamente consiste en poner en acción todo lo que se ha pensado y definido con anterioridad, de manera coherente y sistemática. (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)

9.2.1.4 Control

Fase de cierre del proceso que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite hacer evaluaciones y confrontaciones - tanto particulares como de conjunto - de una empresa en diferentes frentes y estadios, respecto a los resultados, objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante toma oportuna de decisiones. (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)

9.2.2. Descripción General Del Proceso Administrativo

9.2.2.1. La Fase De Planeación.

Fase que se enfoca hacia:

- Toma anticipada de decisiones
- Selección de un curso de acción entre varias opciones
- Definición anticipada de objetivos.

En la definición anticipada de objetivos se presentan dos momentos básicos: Un momento conceptual o de definición de identidad, y un momento instrumental u operativo.

Ilustración 3 Fases de un proceso Administrativo. Fase de Planeación. (Calderon Quiñonez , 2018)

PLANEACIÓN	
<p>FASE CONCEPTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión Misión Estrategias Políticas Valores Principios Objetivos 	<p>FASE OPERATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de planes Propuestas de trabajo Objetivos Metas Cronogramas Presupuesto

Fuente: (Calderon Quiñonez , 2018)

Elaboración: Propia

Fase Conceptual:

Esta fase se encuentra comprendida por los siguientes elementos:

Misión. Identificación de la razón de ser de la organización, su radio de acción (local, regional, nacional), los elementos constitutivos, sus clientes, el grado de desarrollo tecnológico y sus principales fortalezas o cualidades. El planteamiento de la misión debe permitir el entendimiento claro de las características fundamentales de la organización a las personas. (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)

Visión. Señala los objetivos o propósitos que la organización quiere alcanzar en un periodo de tiempo establecido, por ello debe plantearse como un reto y debe ser concreto, estimuladora de la acción y del compromiso. (Valencia, 2012).

Políticas Direccionadoras. Pautas o criterios generales que rigen las diferentes acciones y/o procesos que se adelantan en la empresa y orientan a los colaboradores hacia el logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas y puestos de trabajo. Enunciados o criterios generales establecidos por quienes dirigen la empresa, que permiten orientar y encausar el pensamiento y la acción de los diferentes colaboradores en su actuación cotidiana

Estrategias Orientadoras. Planes de acción que permiten esbozar la forma correcta de utilización de los recursos, aún en la presencia de obstáculos; involucra la organización como un todo a través del tiempo, dentro de su ambiente. La Estrategia tiene como propósitos lo siguiente:

- Asegurar el éxito en la realización de proyectos.
- Superar los obstáculos y garantizar la supervivencia de los procesos.
- Enfrentar los problemas mediante procedimientos adecuados, producto de la reflexión.
- Crear nuevas formas de solución que den respuestas a circunstancias de espacio y tiempo, y a los problemas que se puedan resolver.

9.2.2.2. La Fase De La Organización.

En esta fase se define la distribución de las actividades entre los colaboradores de la compañía.

Ilustración 4 Fases de un proceso Administrativo. Fase de la Organización.

(Calderon Quiñonez , 2018)

ORGANIZACIÓN	
<p>FASE CONCEPTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> División del trabajo Especialización Coordinación Supervisión Eficiencia Eficacia Niveles Jerarquicos Comunicación e informacaión 	<p>FASE OPERATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estructura Procesos Procedimientos Plan de cargos Funciones Normalización

Fuente: (Calderon Quiñonez , 2018)

Elaboración: Propia

Consiste en la identificación y diferenciación de los macro procesos estratégicos, operativos y de apoyo, división del trabajo, creación de cargos,

asignación de funciones y procedimientos, responsabilidades y competencias y recursos de dotación a suministrar.

En esta fase se estructura la empresa, apareciendo claramente evidenciadas las áreas funcionales:

- Comercial
- Técnica
- Talento Humano.
- Legal
- Logística
- Financiera y económica.

Cada una con sus procesos, procedimientos y actividades inherentes a los objetivos planteadas en cada una de ellas y a su naturaleza.

Por lo anterior, se hace necesario que en esta fase se tengan claramente definidos los criterios y pautas concernientes a:

- División del trabajo
- Especialización de funciones, procedimientos y tareas.
- Los modelos de coordinación y supervisión empleados.
- Las necesidades concretas de información y de comunicación entre grupos y personas.
- Los niveles de jerarquía o las formas de liderazgo a implementar.
- Los procesos, procedimientos y funciones de rutina.

9.3. Los Procesos

La administración por procesos se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Contar con formas organizativas ágiles.
- Dividir el trabajo por responsabilidades y compromisos.
- Trabajar en equipo y con equipos de trabajo definidos.

- Revisar y actualizar permanentemente los procedimientos establecidos.
- Hacer aseguramiento de calidad, con políticas de mejoramiento continuo.

9.4. Los Procedimientos

Descripción en forma detallada y secuencial de la manera en que deben ser llevadas a cabo las actividades.

9.5. Los Manuales De Funciones

Sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de la organización.

Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los trabajadores, servir como herramienta para el análisis de los resultados obtenidos, ofrecer información que permita el establecimiento de métodos de control y seguimiento y adelantar procesos de autoevaluación de los logros obtenidos.

9.6. La Fase De La Dirección

Busca enfatizar y guiar a las personas integrantes de la organización hacia el empoderamiento y facilitación.

Ilustración 5 Fases de un proceso Administrativo. Fase de la Dirección.

(Calderon Quiñonez , 2018)



Fuente: (Calderon Quiñonez , 2018)

Elaboración: Propia

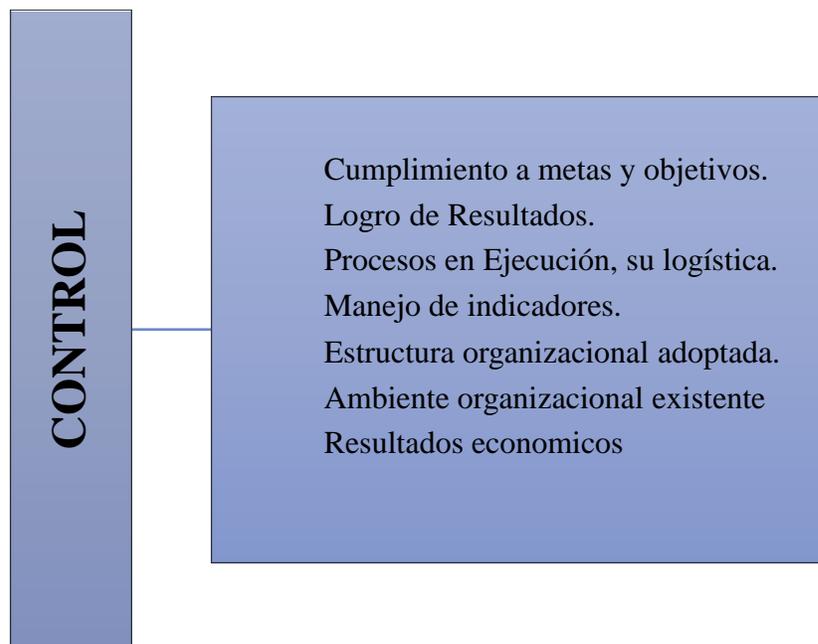
Se relaciona con la capacidad de los grupos establecidos, para lograr en los Trabajadores internos y externos, el manejo de elementos fundamentales para la efectiva ejecución del día a día, como son:

- El claro y colectivo conocimiento de los objetivos.
- Altos niveles de liderazgo
- Trabajo en equipo.
- Comunicaciones adecuadas.
- Efectivos sistemas de información.
- Empoderamiento personal y colectivo.
- Capacitación y mejoramiento continuo.

9.7. La Fase De Control

Etapa de implementación de herramientas para el seguimiento y desarrollo de las actividades de la organización.

Ilustración 6 Fases de un proceso Administrativo. Fase de Control. (Calderon Quiñonez , 2018)



Fuente: (Calderon Quiñonez , 2018)

Elaboración: Propia

Cierra el proceso que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite realizar evaluaciones y confrontaciones de los resultados obtenidos y los objetivos planteados, para de esta manera efectuar las correcciones necesarias y planear el establecimiento de nuevas estrategias. (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012)

10. Marco contextual

La Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. fue constituida mediante resolución senatorial N° 015/2009. Desde 23 de julio de 2008, la agencia despachante se encuentra bajo la responsabilidad y administración de los señores Marcelo Horacio Auza Corvera y Vladimir Fabio Acebo Martínez, la empresa se encuentra ubicada en la zona el aeropuerto calle Rafael Pabón #156 de la ciudad de Tarija.

El objeto de la sociedad es la realización de despachos aduaneros y operaciones inherentes al comercio exterior, así como la realización de toda clase de trámites ante la Aduana Nacional y asesoramiento logístico e impositivo aduanero es una empresa con 12 años en el rubro, además de estar afiliada a la Cámara Regional de Despachantes de Aduana Tarija. (Renán Álvarez, 2020).

10.1. Misión

Ofrecer servicios de asesoría actualizada y apoyo constante al cliente en materia aduanera a través de la intercomunicación directa para satisfacer eficientemente sus expectativas.

10.2. Visión

Ser la empresa líder del mercado regional, con prestigio y excelencia en asesoría y trámites aduaneros, apuntando a una cultura de la calidad y satisfacción del cliente.

11. Marco conceptual:

Administración: La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existe diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “la administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos. (Daft, 2011)

Estructura: Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes

de un conjunto. (Cadena Infantes, 2018)

Organización: Las organizaciones son 1) entidades sociales 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. (Cadena Infantes, 2018)

Desarrollo organizacional: Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a idénticar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Montufar, 2015)

Manual de procesos: El manual de procesos, también conocido como manual de procedimientos, es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. (Cadena Infantes, 2018)

Manual de organización y funciones: El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no sólo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc.

Proceso: Es un conjunto de fases o etapas secuenciales e interdependientes que agregan valor a unos elementos de entrada para suministrar un resultado a un usuario externo o interno. (Universidad Javeriana, 2019)

Rendimiento laboral: Lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (Díaz, 2010)

Redacción de descripciones de puestos de trabajo: El análisis de puestos debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo. La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. (Dessler & Varela, 2011)

Responsabilidades y obligaciones: Ésta es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades. Aquí, se numeran y describen en varios párrafos las responsabilidades principales del puesto. Por ejemplo, la responsabilidad de “seleccionar, capacitar y desarrollar personal subalterno” se definiría con mayor detalle de la siguiente manera: “desarrollar un espíritu de cooperación y entendimiento”, “asegurarse de que los miembros del equipo de trabajo reciban la capacitación especializada que necesiten”, y “dirigir la capacitación que requiera aprendizaje, demostración y asesoría”. (Dessler & Varela, 2011)

Rol del empleado: Tomar decisiones como éstas es responsabilidad del trabajador. Por ejemplo, un empleado infeliz con su puesto de trabajo quizás haga muchas cosas excepto cambiar de ocupación. Se debe preguntar qué hay que buscar en un empleo y en qué medida su posición actual satisface sus necesidades; librar de las

responsabilidades de bajo impacto que quitan energía.

Mejorar sus relaciones, por ejemplo, uniéndose a un equipo transfuncional en el trabajo, para analizar sus metas profesionales a la luz de modelos de roles, realizar entrevistas informativas con personas cuyos empleos le interesan, o convertirse en miembro directivo de una organización no lucrativa de manera que pueda interactuar con gente nueva.

Si se está satisfecho con su ocupación y el lugar donde labura, pero no con el puesto de trabajo como actualmente está organizado, se debe intentar reconfigurarlo. Por ejemplo, considerar arreglos laborales alternativos como trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles o trabajo a distancia; delegar o eliminar las funciones laborales que menos prefiera; y buscar “actividades desafiantes” que permitirán trabajar en algo que encuentre motivante. (Dessler & Varela, 2011)

Roles en el desarrollo profesional: El trabajador, el gerente y la empresa juegan roles importantes en la planeación, la guía y el desarrollo de la carrera del empleado. Sin embargo, el trabajador siempre debe aceptar plena responsabilidad por su desarrollo y éxito profesionales. Se trata de una labor que ningún empleador (o trabajador) debería dejar jamás tan sólo a un gerente o una empresa. Para el trabajador, el proceso de planeación de la carrera significa relacionar fortalezas y debilidades individuales, con oportunidades y amenazas laborales. El individuo quiere buscar ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que saque provecho de sus intereses, aptitudes, valores y habilidades. También quiere elegir ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que tengan sentido en términos de la demanda futura proyectada para varios tipos de ocupaciones.

Control: El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están

cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. (Federico, 2010)

Manuales Administrativos: Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Cadena Infantes, 2018)

Estructura Organizacional: Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (Daft, 2011)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

12. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo ya que se necesita describir, conocer y detallar cada una de las actividades de los trabajadores de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L. para la elaboración del manual de funciones.

Cabe mencionar que la información obtenida al principio fue exploratoria debido a que se investigaron los problemas que persiste en la organización, lo cual muestra el funcionamiento actual de la empresa para posteriormente dar solución al problema.

13. Tipo de Investigación

13.1. Metodología

El tema escogido aclaró el objeto del estudio lo cual permitió identificar el problema orientándolo hacia un enfoque cualitativo.

“Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general”. (Hernández Sampieri, 2014). En el presente caso se realizó una exploración previa a la descripción de las funciones y actividades que ejercen los trabajadores de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L. para conocer y obtener información acerca de la procedencia del problema y situación actual de la institución.

14. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son entrevistas-encuestas a través de la plataforma virtual ZOOM, como también de manera presencial a algunos de los trabajadores. Según Cerda (2000) “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.

15. Población y muestra

15.1. Características de la población

Para alcanzar el objetivo del proyecto, se realizaron entrevistas al personal de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L., auxiliares despachantes, responsables de cada cargo. Gracias a los resultados obtenidos por parte de cada uno de ellos se pudo comprobar la hipótesis de esta investigación.

Tabla 2 Personal de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L.

	Nombre del personal	Técnica
1	Marcelo Auza Corvera	
2	Luis Gabriel Sea Ugarte	
3	Adolfo Torrelío Corvera	Entrevista Virtual
4	José Manuel Cortez Villa	Entrevista Presencial
5	Daisy Candelaria Santa María Aramayo	Entrevista virtual
6	Roxana Arce Almazán	Entrevista virtual
7	Sonia Vanesa Betancur Cruz	Entrevista virtual
8	Vivían Charlotte Bustillos Vega	Entrevista Presencial

Fuente: Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Elaboración: Propia

15.2. Tipo de la muestra

A causa de que la cantidad del personal es mínima como objeto de estudio, no es necesario calcular una muestra. La muestra es de 8 personas, las cuales son responsables de cada puesto de trabajo que existe en la empresa, excepto del puesto de Auxiliar Despachante que se realizó la entrevista a 3 trabajadores del mismo puesto.

16. Técnicas e instrumentos

16.1. La Entrevista

La entrevista se realizó a 8 personas de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L. Las mismas, se aplicaron de manera virtual por la plataforma ZOOM, debido a que la pandemia COVID 19 impide hacerla en presencia física.

17. Análisis e interpretación de los resultados

17.1. Procesamiento y análisis de las entrevistas

1. Entrevista al Gerente de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L.

Marcelo Horacio Auza Corvera es actual gerente de la Agencia despachante de Aduanas, es el responsable que tiene a su cargo a todos los que trabajan en la Agencia.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es un documento que nos sirve como mapa para que cada uno de los empleados tenga una guía de cómo realizar sus actividades que han sido definidas bajo un proceso establecido.

Tal vez con un manual de funciones los empleados mejoren su rendimiento, ya que de alguna manera tendrán conocimiento en cuanto a las actividades que tiene que realizar cada uno de ellos.

¿Cuáles son las funciones que usted realiza?

Las funciones que realizo es netamente la coordinación y supervisión de todas áreas y el personal que tengo a cargo, el trabajo lo realizo con la ayuda el administrador al cual le tengo mucha confianza. A veces las tareas se me dificultan por el tema de que el personal trabaja de manera desorganizada.

También me encargo de presentar informes a la junta de socios acerca de la gestión realizada por mi persona, esto lo trato de hacer mensualmente o trimestralmente, de acuerdo al requerimiento de la junta de socios.

También soy el que convoca a juntas y reuniones que se realizan en la agencia. Además de dar el último visto en cuanto a la contratación de un nuevo empleado.

¿Entrega usted manual de funciones al momento de que ingresa un nuevo trabajador a la empresa?

Un documento específico no, pero sí se los capacita de una manera verbal. Hay muchas fallas en la empresa y sería bueno empezarlas a corregir, este año 2020 no recibimos a ningún personal nuevo, por el tema de la cuarentena.

¿Considera usted que los trabajadores cumplen sus funciones de manera eficiente?

Cumplen el objetivo del cargo, pero tal vez rendirían más. De alguna manera también es el encargado del área operativa el que tiene que presionar a los auxiliares que son los que hacen que la empresa funcione.

¿Cree usted que la empresa debería brindar capacitaciones para retroalimentar las funciones del cargo que usted desarrolla? e indique por qué?

Sí, la empresa da capacitaciones a los trabajadores de acuerdo a las nuevas normativas que la aduana nacional publica temporalmente, acerca de los nuevos procedimientos que se necesitan para las importaciones y trámites aduaneros.

¿Cree que la implantación de un manual de funciones ayude a mejorar la eficiencia de la Agencia?

Definitivamente sí, esta idea ya la tenía planteada por algunos colegas, pero lastimosamente no se dio. Creo que un manual de funciones es indispensable en el desarrollo de toda empresa ya sea grande o pequeña.

2. Entrevista al asistente administrativo de la gerencia – responsable liquidador de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Lic. Gabriel Sea Es administrador de Empresas y prácticamente es la mano derecha del señor Auza.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es un documento que elabora la empresa y ayuda a determinar las responsabilidades de cada cargo.

¿Conoce usted sus funciones a desarrollar de acuerdo al cargo asignado, explique cuáles son?

Asistir y organizar la agenda del gerente de la Empresa.

Llevar el control de los encargados de cada área, como así también solicitar informes mensuales de cada área.

Supervisar juntamente con el gerente a los trabajadores de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

¿Recibió usted un manual de funciones al momento de ingresar a la empresa?

No, no recibí manual de funciones. El jefe se encargó de instruirme detalladamente a cerca de los procedimientos. Tenía bases sólidas acerca de temas aduaneros y administración de organizaciones lo que me ayudó mucho a adaptarme a la Agencia.

¿Considera que realiza actividades que no corresponden a su cargo?

Considero que estoy rodeado de todas las actividades de la empresa, ya que al igual que el gerente ayudo a la supervisión de todos los trabajadores de la Agencia.

¿Cree que la Agencia debería brindar capacitaciones más constantes a los trabajadores respecto a sus funciones a desempeñar?

Las capacitaciones las hacemos, pero de una manera muy empírica, no hay algo formal que respalde las funciones de los cargos que tiene la agencia.

3. Entrevista al Contador de la agencia despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Adolfo Torrelío Corvera trabaja en la empresa desde hace 6 años es uno de los más antiguos de la empresa, actualmente se desempeña como administrador y contador de la Agencia.

¿Qué funciones tienen relación entre el departamento administrativo con el departamento operativo?

Los dos departamentos compartimos información en la parte de realizar los pagos al personal, pago de tributos aduaneros, roles, manejo de caja chica y la asistente administrativo. Me encargo de todo el tema económico financiero como también ayudo en la administración al gerente.

¿Qué piensa usted acerca del rendimiento laboral de los trabajadores?

Considero que el departamento operativo no tiene un rendimiento ni bueno ni malo, sin embargo, encuentro como principal deficiencia que el personal del departamento no presenta a tiempo la información que necesita para su proceso, por ende, no se puede hacer un correcto análisis o revisión, generando así un resultado inadecuado y afecte el desempeño del departamento.

¿Considera usted que la información del área operativa es preparada y presentada de manera oportuna y confiable?

No es recibida en el departamento en forma oportuna, aunque considero que si es confiable. El tiempo que demoran es el principal problema que considero tomar en cuenta.

¿Considera usted que al existir un manual de funciones mejorará la comunicación entre departamentos que enlacen procesos con el área operativa?

Claro, mejoraría muchísimo, sobre todo el trabajo que recibimos por parte de ellos, es decir tener un buen trabajo que pueda respetar las fechas de presentación de informes como también los despachos aduaneros, así mismo recibir la información de manera oportuna y no tener retrasos.

¿Considera apropiado la implementación de un manual de funciones para el área operativa de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.?

Claro, es muy importante y de gran ayuda la creación de un manual de funciones para el área operativa, con lo que se espera mejorar los procedimientos internos y que se obtengan grandes resultados por parte del personal operativo.

4. Entrevista a la secretaria de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Daisy Candelaria Santa Maria Aramayo no posee título universitario, trabaja en la empresa desde el año 2017, tiene poca experiencia en el cargo al que le fue asignado, pero tiene buena actitud y buen desempeño laboral.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es un documento que elabora la empresa y ayuda a determinar las responsabilidades de cada empleado.

¿Conoce usted todas sus funciones a desarrollar de acuerdo al cargo asignado, explique cuáles son?

Sí, mis principales funciones como secretaria son:

Asistir y organizar la agenda del jefe del área.

Llevar el control de las compras de suministros de oficina y de limpieza.

Solicitar cotizaciones.

Llevo un registro y control de la agenda del jefe.

Llevo el control de la ruta de mensajería y del control de caja chica para su movilización.

Organizar el menú de almuerzos de la semana.

¿Recibió usted un manual de funciones al momento de ingresar a la empresa?

Explique qué estrategias aplica para llevar a cabo su trabajo cuando presenta alguna dificultad

No, no recibí un manual de funciones lo único que recibí fue una inducción de mi jefe y de mis compañeros de trabajo para los procesos que vaya a elaborar. Cuando se me presentan dificultades acudo a mis compañeros de área en ciertas ocasiones indago información de internet de las instituciones, Aduana, entre otras.

¿Considera usted realiza actividades que no corresponden a su cargo? explique cuales

Sí, llevo el control de las facturas de compras en cuanto al consumo diario, además de que algunas veces me toca hacer la limpieza.

¿Cree usted que la empresa debería brindar capacitaciones para retroalimentar las funciones del cargo que usted desarrolla? e indique por qué?

Sí, serviría de mucha ayuda para llevar a cabo una mejor gestión de mis actividades diarias, y evitar dificultades a futuro.

5. Entrevista al auxiliar despachante de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

José Manuel Cortez Villa es Ingeniero Comercial, trabaja en la empresa desde el año 2015, es el más antiguo de todos los auxiliares.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es una herramienta que me sirve para controlar y guiar las tareas que tengo que cumplir dentro del cargo del cual desempeño en la empresa. Permite alcanzar la eficiencia del trabajo a diario.

¿Conoce usted todas sus funciones a desarrollar de acuerdo al cargo asignado, explique cuáles son?

Sí, mis principales actividades son:

- Realizar la documentación de los despachos antes de que llegue la mercancía al recinto aduanero. Los documentos son DAM , DAV y DUI.
- Aforo e itemizar la mercancía.
- Realizar las correcciones en el sistema de la Aduana en caso de que la mercancía tenga errores.
- Subir los archivos escaneados al sistema de la aduana.
- Validar la DUI.
- Hacer los pagos correspondientes para la salida de la mercancía del recinto aduanero.
- Solicitar el almacenaje a la institución DAB (depósitos aduaneros bolivianos).
- Fotocopia legalizada la DUI.
- Foliar las carpetas.
- Digitalización de Carpetas.

¿Recibió usted un manual de funciones al momento de ingresar a la empresa?

Explique qué estrategias aplica para llevar a cabo su trabajo cuando presenta alguna dificultad

No recibí un manual, mi jefe directo me dio una inducción. Cuando tengo dificultades consulto a mis compañeros, también me averiguo en el internet o algunas veces leo las normativas vigentes que proporciona la aduana a cerca de los despachos.

¿Considera usted realiza actividades que no corresponden a su cargo? explique cuales

Definitivamente sí, muchas veces me toca estar de mensajero o algunas veces me hacen limpiar la oficina, sacar copias, o me encargan tareas en el tema de marketing.

¿Cree usted que la empresa debería brindar capacitaciones para retroalimentar las funciones del cargo que usted desarrolla? e indique por qué?

Sí, porque siempre se están modificando las leyes, también he sugerido a gerencia general en un par de ocasiones la aprobación cursos para el personal, pero no se ha concretado por tiempo del empleado o por el costo de estos cursos.

6. Entrevista al auxiliar despachante de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Roxana Arce Almazán posee un título de Licenciada en Administración de Empresas, trabaja en la empresa desde hace 1 año, tiene poca experiencia en el área.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es un instrumento que puedo usarlo de guía para realizar mi trabajo, y así poder saber qué hacer cuando tenga una dificultad y que procesos se deben seguir para realizar mis actividades diarias.

¿Conoce usted todas sus funciones a desarrollar de acuerdo al cargo asignado, explique cuáles son?

- Realizar la documentación de los despachos antes de que llegue la mercancía al recinto aduanero. Los documentos son DAM , DAV y DUI.
- Aforo e itemizar la mercancía.
- Realizar las correcciones en el sistema de la Aduana en caso de que la mercancía tenga errores.
- Subir los archivos escaneados al sistema de la aduana.
- Validar la DUI.
- Hacer los pagos correspondientes para la salida de la mercancía del recinto aduanero.
- Solicitar el almacenaje a la institución DAB (depósitos aduaneros bolivianos).
- Fotocopia legalizada la DUI.
- Foliar las carpetas.
- Digitalización de Carpetas,

Explique qué estrategias aplica para llevar a cabo su trabajo cuando presenta alguna dificultad

No recibí manual alguno, todo me lo explicaron verbalmente con el pasar del tiempo, y cuando tengo una duda lo consulto con mis compañeros o con mi jefe directo. Muy pocas veces leo la normativa vigente porque es muy extensa.

¿Considera usted realizar actividades que no corresponden a su cargo? explique cuales

Muchas veces esto depende de nuestro jefe directo, algunas veces no dejan concluir nuestro trabajo y meten a otro auxiliar a realizar mi trabajo, a veces creo que existe desorganización por parte de mis colegas.

¿Cree usted que la empresa debería brindar capacitaciones para retroalimentar las funciones del cargo que usted desarrolla? e indique por qué?

Sí, la empresa debería capacitar a todo el personal cada cierto tiempo porque usualmente se cometen errores que afectan y retrasan nuestras actividades diarias.

7. Entrevista al auxiliar despachante de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Sonia Vanesa Betancur Cruz es Contadora Público, se desempeña en el cargo de auxiliar despachante desde el año 2017.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es un instrumento que puedo usarlo de guía para realizar mi trabajo, con el manual se puede saber qué hacer cuando tenga alguna duda y también muestra que procesos se deben seguir para realizar mis actividades diarias

¿Qué piensa usted acerca del rendimiento laboral de los trabajadores del departamento operativo?

El rendimiento del personal de este departamento considero que es bueno, pero pienso que necesitan más organización, no siempre su trabajo es completo o tienen errores.

¿Conoce usted todas sus funciones a desarrollar de acuerdo al cargo asignado, explique cuáles son?

- Aforo e itemizar la mercancía.
- Realizar las correcciones en el sistema de la Aduana en caso de que la mercancía tenga errores.
- Realizar la documentación de los despachos antes de que llegue la mercancía al recinto aduanero. Los documentos son DAM, DAV y DUI.
- Subir los archivos escaneados al sistema de la aduana.
- Validar la DUI.
- Hacer los pagos correspondientes para la salida de la mercancía del recinto aduanero.
- Solicitar el almacenaje a la institución DAB (depósitos aduaneros bolivianos).
- Fotocopia legalizada la DUI.

¿Considera usted que al existir un manual de funciones mejorará la comunicación en el área operativa?

Estoy totalmente de acuerdo, al existir un manual de funciones, todos los trabajadores tendríamos un norte al cual dirigirnos, si tuviéramos alguna duda acerca del trabajo que realizamos.

¿Considera apropiado la implementación de un manual de funciones para el área operativa de la Agencia despachante de Aduanas Tarija S.R.L.?

Me parece una excelente propuesta, cada departamento debería tener su propio manual de funciones y poder integrar de mejor manera los procesos internos de cada departamento para evitar información duplicada o perder el tiempo de los colaboradores en procesos de otros departamentos.

8. Entrevista al auxiliar despachante de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Vivían Charlotte Bustillos Vega Licenciada en Comercio Internacional, trabaja en la empresa desde el año 2016.

¿Qué significa para usted un manual de funciones?

Un manual de funciones es un documento que nos sirve para guiarnos con las tareas que tenemos que cumplir dentro del cargo que actualmente desempeñamos. Nos permite alcanzar la eficiencia del trabajo diario.

¿Conoce usted todas sus funciones a desarrollar de acuerdo al cargo asignado, explique cuáles son?

Sí, mis principales actividades son:

- Realizar la documentación de los despachos antes de que llegue la mercancía al recinto aduanero.
- Aforo de la mercancía.

- Realizar las correcciones en el sistema de la Aduana en caso de que la mercancía tenga errores.
- Subir los archivos escaneados al sistema de la aduana.
- Validar la DUI.
- Hacer los pagos correspondientes para la salida de la mercancía del recinto aduanero.
- Solicitar el almacenaje a la institución DAB (depósitos aduaneros bolivianos).
- Fotocopia legalizada la DUI.
- Foliar las carpetas.
- Digitalización de Carpetas,

¿Qué piensa usted acerca del rendimiento laboral de sus compañeros de trabajo?

Pienso que tienen un rendimiento regular, pero, aun así, existen inconvenientes cuando solicitamos solución inmediata. Sobre todo, cuando se designan los camiones de mercancía para cada auxiliar, se solicita la orden por vía correo electrónico y por carta física. Casi siempre la culpa es de nuestro jefe superior por no organizarse bien y darnos tareas mezcladas.

¿Recibió usted un manual de funciones al momento de ingresar a la empresa?

Explique qué estrategias aplica para llevar a cabo su trabajo cuando presenta alguna dificultad

No recibí manual alguno, todo me lo explicaron de manera rápida al momento de empezar a trabajar, mis tareas las fui conociendo de acuerdo empecé a trabajar, por mi propia experiencia. Cuando tengo una duda lo consulto con mis compañeros o con mi jefe directo.

¿Considera usted que al existir un manual de funciones mejorará el trabajo por parte de usted y de sus compañeros de trabajo?

Claro que sí, totalmente de acuerdo, existiría mejor comunicación y mejores resultados.

¿Considera apropiado la implementación de un manual de funciones para el área operativa de la Agencia despachante de Aduana Tarija S.R.L.?

Si estoy de acuerdo deberían no sólo tenerlo sino aplicarlo a diario, así también debería tener un control para que esto sea posible.

17.2. Análisis general de los resultados

Luego de haber elaborado las entrevistas con los principales responsables de la empresa como así también los trabajadores de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L., utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas por la plataforma ZOOM y mediante llamadas telefónicas, se pudo analizar que existe un gran problema en cuanto a las funciones que conlleva cada cargo de la Empresa.

El problema sigue persistiendo en que no se ha realizado el manual correspondiente para la ejecución de actividades de cada cargo de la empresa, estableciendo normas, políticas y procedimientos, generando aún falencias en los procesos tales como:

- No existe separación de funciones dentro de cada cargo de la Agencia.
- Exististe duplicidad de roles.
- El personal no está 100% capacitado por falta de disposición del mismo personal.

El personal de la empresa no brinda información a tiempo, ni realizan su trabajo en el tiempo esperado, por lo que no se cumplen todas expectativas que tiene la Agencia.

La falta de un manual de funciones ha provocado que la información sea manipulada y con un alto riesgo de error.

De manera general la Agencia despachante de Aduanas Tarija S.R.L. se ve en la necesidad de requerir la creación de un manual de funciones para la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L. donde permita asegurar y salvaguardar sus procesos, con la finalidad de dar cumplimiento al 100% en sus actividades.

CAPÍTULO IV
LA PROPUESTA

CAPÍTULO IV: La Propuesta

18. Tema

Creación de Manual de Funciones para mejorar la eficiencia en la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

19. Justificación de la propuesta

Para plantear un manual de funciones y mejorar la eficiencia en la Agencia, se basará de acuerdo a la información planteada en el capítulo III, se puede diagnosticar que la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L., no cuenta con una organización, por tal razón se sugiere la implementación de un manual de funciones dirigido a cada uno de sus trabajadores ya que es fundamental para el funcionamiento de la Empresa.

Esta herramienta ayudará a disminuir las deficiencias, bajo rendimiento laboral, confusión de roles, además de evitar tener futuros problemas en cuanto al desempeño laboral por parte de los trabajadores.

Implementar un manual permitirá que las funciones de los trabajadores sean idóneas a fin de que la compañía pueda satisfacer las expectativas del mercado logrando trámites aduaneros rápidos y sin complicaciones.

20. Objetivos de la propuesta

- Informar a cada uno de los puestos de trabajo de la Agencia Despachante de Aduanas, a través de un manual de funciones.
- Agilizar los procesos en la Agencia despachante de Aduanas Tarija S.R.L. a través de una comunicación oportuna y efectiva.
- Realizar seguimientos a la ejecución de cada una de sus actividades.
- Redactar en base a normas legales el reglamento interno de personal para la Agencia despachante de aduana.

21. Desarrollo de la propuesta

21.1. Reseña histórica

La Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. fue constituida mediante resolución senatorial N° 015/2009. Desde 23 de julio de 2008, la agencia despachante se encuentra bajo la responsabilidad y administración de los señores Marcelo Horacio Auza Corvera y Vladimir Fabio Acebo Martínez, la empresa se encuentra ubicada en la zona el aeropuerto calle Rafael Pabón #156 de la ciudad de Tarija.

La duración de la sociedad al inicio fue de 10 años, plazo que, según las circunstancias, se amplió por otros 10 años, por acuerdo unánime de los socios.

El objeto de la sociedad es el de realización de despachos aduaneros y operaciones inherentes al comercio exterior, así como la realización de toda clase de trámites ante la Aduana Nacional y asesoramiento logístico e impositivo aduanero es una empresa con 12 años en el rubro, además de estar afiliada a la Cámara Regional de Despachantes de Aduana Tarija. (Renan Alvarez, 2020)

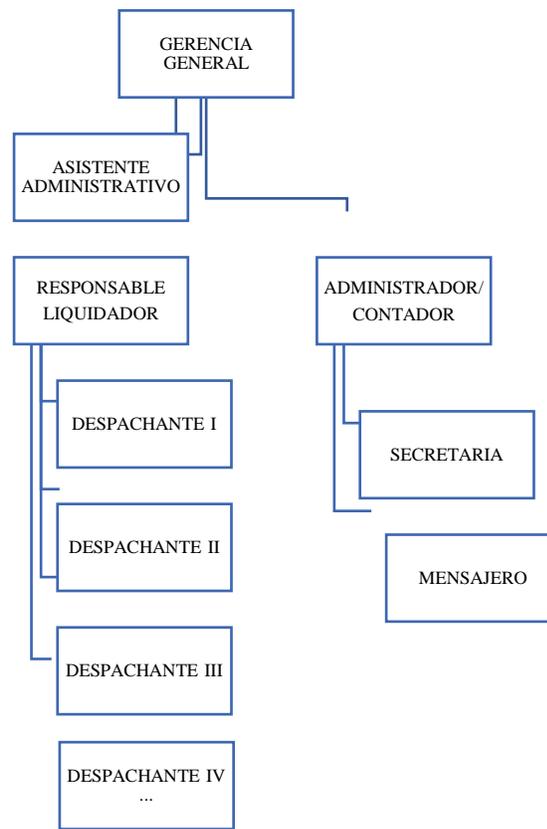
21.2. Misión

Ofrecer servicios de asesoría actualizada y apoyo constante al cliente en materia aduanera a través de la intercomunicación directa para satisfacer eficientemente sus expectativas.

21.3. Visión

Ser la empresa líder del mercado regional, con prestigio y excelencia en asesoría y trámites aduaneros, apuntando a una cultura de la calidad y satisfacción del cliente.

**Ilustración 7 Estructura Organizacional – Organigrama de la Agencia
Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.**



Fuente: Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Elaboración: Propia

21.4. Política de ética y conducta empresarial

Objeto

Establecer normas para todos los trabajadores de la Agencia despachante de Aduana Tarija S.R.L, en relación al comportamiento ético y conducta empresarial, todo lo anterior en concordancia a los Principios Empresariales y leyes aplicables.

Alcance

Aplica a todos los trabajadores de la Agencia despachante de Aduana Tarija S.R.L

Vías de comunicación

Frente a alguna duda, pregunta o inquietud con relación a los temas que se anuncian en esta Política, los canales internos de comunicación recomendados son:

- Gerente General
- Asistente Administrativo
- Supervisor o Jefe Inmediato.

Descripción de prácticas anticorrupción

- Ningún trabajador debe involucrarse, sea directa o indirectamente, en prácticas de corrupción.
- Está prohibido ofrecer, pagar o dar beneficios a cualquier autoridad, con propósito de influenciar en cualquier acto o decisión de dicha persona respecto a la Agencia.
- El incumplimiento de estas normas se considera como una falta grave que puede llevar incluso a la desvinculación de los trabajadores involucrados.

Conflictos de interés

Se deben evitar situaciones en las que puedan surgir conflictos de interés entre los deberes y responsabilidades de los trabajadores de la agencia y sus relaciones personales.

Uso de información confidencial

- Los trabajadores deben mantener la confidencialidad de la información a la que tengan acceso como resultado de la relación laboral con la empresa durante la vigencia del contrato como posterior a él.

- Los trabajadores con acceso o que generen información privilegiada deben velar para que su conocimiento esté restringido a aquellas personas que efectivamente tengan participación en ella.
- Dicha información debe mantenerse siempre con resguardo y los archivos electrónicos deben estar siempre protegidos.

Trato justo y equitativo

- Todos los seres humanos deben ser tratados con dignidad, justicia y respeto.

La Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. se compromete a luchar por la protección y preservación de los derechos humanos en todas sus operaciones y asegurar que la empresa no sea cómplice de ningún acto de abuso a los derechos humanos ni se beneficie de ellos.

Responsabilidad social empresarial

- La Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. se compromete a fortalecer los beneficios sostenibles para las comunidades locales en las que vivimos y trabajamos, al prestar atención a las necesidades y expectativas de la comunidad, respetar el carácter único de cada una de las comunidades, crear relaciones sólidas y sostenibles, además de colaborar con organizaciones caritativas.

21.5. Manual de funciones para los cargos de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.

Los cargos de la Agencia tienen como objetivo poner en funcionamiento a la empresa, ya que gracias a todos los trabajadores obtienen ingresos, así también cumplen sus objetivos institucionales. Se describen las funciones de cada puesto de la empresa.

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 1 DE 20
GERENTE GENERAL		
MISIÓN DEL CARGO		
El objetivo principal de este -cargo es administrar y dirigir al equipo de trabajo a su cargo, planificar y aprobar cada actividad que contribuya a la mejora continua de la agencia, supervisar a los trabajadores y también realizar los pagos de los tributos aduaneros que correspondan.		
ÁREA		
Dirección General		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
No aplica		
JEFE INMEDIATO		
Junta Directiva de Socios		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Título de formación Universitaria en Administración de empresas o Gestión Empresarial. Diplomado o Maestría con la relación a aduanas o comercia internacional.		
FORMACIÓN		
Acreditar o mostrar dominio y conocimientos en cuanto a administración de organizaciones y manejo de Recursos humanos.		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		
Cuatro años de experiencia específica o seis de experiencia relacionada.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 2 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>1. Asegurar que las relaciones de la empresa con sus órganos (Asamblea general, junta directiva), sean adecuadas y cumplan con los procedimientos correspondientes.</p> <p>2. Ejercer la representación Legal de la Agencia y dirigir sus actividades de acuerdo con las orientaciones de la asamblea general.</p> <p>3. Presentar a la junta directiva para su estudio y aprobación, los planes, programas y proyectos que se requieran para el cumplimiento del objeto de la Agencia.</p> <p>4. Dirigir, coordinar, controlar y planificar las actividades de la Agencia; así como cumplir y hacer cumplir las normativas vigentes.</p> <p>5. Convocar a asamblea de socios, reuniones ordinarias y extraordinarias cuando haya lugar.</p> <p>6. Contratar cuando sea necesario, los servicios de profesionales independientes, personas naturales.</p> <p>7. Presentar los manuales de funciones de los distintos cargos que tiene la empresa.</p> <p>8. Presentar a la junta de socios informes sobre las actividades de la Agencia como también presentar un informe anual, trimestral y mensual sobre las actividades realizadas en el periodo respectivo de tiempo.</p> <p>9. Estar absolutamente alerta ante cualquier situación que se presente en la Agencia ya que es el único responsable de toda la empresa.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		

REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		
AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 3 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>10. Presentar a la junta de socios los estados financieros y los balances de la empresa.</p> <p>11. Presentar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos de la agencia para su visto bueno.</p> <p>12. Cuidar, vigilar y administrar bienes de la agencia.</p> <p>13. Delegar a los demás trabajadores, actividades propias del desempeño de sus funciones.</p> <p>14. Fijar políticas en materia de salud y velar por su cumplimiento.</p> <p>15. Mantener un inventario actualizado de todos los equipos y bienes a su cargo e informar los cambios que se presenten.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 4 DE 20
ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
MISIÓN DEL CARGO		
El objetivo principal de este cargo es administrar y dirigir al equipo de trabajo a su cargo, planificar y aprobar cada actividad que contribuya a la mejora continua de la agencia, supervisar a los trabajadores y también realizar los pagos de los tributos aduaneros que correspondan.		
ÁREA		
Dirección General		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
Gerencia General		
JEFE INMEDIATO		
Gerente General		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Título de formación Universitaria en Administración de empresas o Gestión Empresarial. Diplomado o Maestría con la relación a aduanas o comercia internacional.		
FORMACIÓN		
Acreditar o mostrar dominio y conocimientos en cuanto a administración de organizaciones y manejo de Recursos humanos.		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		
Dos años de experiencia específica o tres de experiencia relacionada.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 5 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>1. Ejercer la asamblea o junta de socios, preparando el material requerido en la agenda de cada reunión, además de elaborar actas respectivas juntamente con la secretaria de la empresa así mismo mantener los documentos actualizados permitiente a cada reunión.</p> <p>2. Llevar los libros de actas debidamente actualizados.</p> <p>3. Coordinar la agenda de actividades del gerente general.</p> <p>4. Apoyar el desarrollo de los requerimientos e informes que emane la Gerencia general.</p> <p>5. Informar oportunamente al gerente general sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.</p> <p>6. Preparar y entregar todos los informes que le sean solicitados y que sean de competencia a su cargo.</p> <p>7. Acatar las políticas, normas y disposiciones que emita la Agencia encaminadas a la implementación y desarrollo de los sistemas en la empresa.</p> <p>8. Velar por el uso y el cuidado de los equipos, elementos e insumos puestos a su disposición.</p> <p>9. Mantener un inventario actualizado de todos los equipos y bienes a su cargo e informar los cambios que se presenten.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 6 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>10. Coordinar y supervisar el cumplimiento de las funciones y actividades del personal a su cargo, planeando conjuntamente sus actividades y asegurar el acatamiento de las obligaciones laborales.</p> <p>11. Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y que sean de las competencia y naturaleza del cargo.</p> <p>12. Participar en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.</p> <p>13. Recopilar y mantener actualizada la información relacionada con las disposiciones legales que rigen en la Agencia.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 7 DE 20
RESPONSABLE DE DESPACHANTES		
MISIÓN DEL CARGO		
El objetivo principal de este cargo es administrar y dirigir al equipo de trabajo a su cargo, planificar y aprobar cada actividad que contribuya a la mejora continua de la agencia, supervisar a los trabajadores y también realizar los pagos de los tributos aduaneros que correspondan.		
ÁREA		
Intermedia		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
Asistente administrativo		
JEFE INMEDIATO		
Asistente administrativo		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Título de formación Universitaria en Administración de empresas o Gestión Empresarial. Diplomado o Maestría con la relación a aduanas o comercia internacional.		
FORMACIÓN		
Acreditar o mostrar dominio y conocimientos en cuanto a administración de organizaciones y manejo de Recursos humanos.		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		
Dos años de experiencia específica o tres de experiencia relacionada.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 8 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>1. Plantear proyecciones para ejecutar las funciones para cada trabajador del área operativa en base a los procesos principales que se den en la agencia tomando como referencia lo desarrollado en el año anterior.</p> <p>2. El responsable liquidador deberá presentar, formatos de informes, solicitudes, y documentos necesarios para todo tipo de acto que se ejecute, tomando en cuenta que la información que se entregue será presentada mediante un informe al asistente administrativo.</p> <p>3. El responsable liquidador deberá plantear con su equipo de trabajo que hasta los 5 días de cada mes deberán entregar un informe acorde a las actividades que se hayan ejecutado dentro de él, con la finalidad de ser presentado al Gerente General de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L, para dar a conocer las actividades que se han desarrollado de acuerdo a las funciones asignadas a cada uno de los trabajadores.</p> <p>4. Velar por el cumplimiento de la meta proyectada a principio de año para el bienestar de la empresa y el área operativa, dispuesta en conjunto con el Gerente General.</p> <p>5. Elaborar informes de su competencia para notificar a la Gerencia General sobre los resultados de las acciones tomadas a su cargo, por medio de correo electrónico y físico.</p> <p>6. Recibir requerimientos especiales del personal, manteniendo la armonía de la estructura corporativa.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 9 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>7. Observar, vigilar, preservar y conservar los bienes y recursos que pertenezcan a la empresa y estén a su cargo.</p> <p>8. Sugerir nuevas estrategias a gerencia general y metas que sean alcanzables</p> <p>9. Estar absolutamente alerta ante cualquier situación que se presente en la Agencia ya que es el único responsable de toda la empresa.</p> <p>10. Realizar reuniones semanales con su equipo de trabajo para información, actualizaciones, modificaciones y otros asuntos en cuanto a la empresa y mejoras del trabajo.</p> <p>11. Proporcionar el servicio y medios de comunicación para que los trabajadores de la empresa puedan desempeñar sus funciones.</p> <p>12. Supervisar a todos los trabajadores que tenga a su cargo, motivándolos e incentivándoles al logro de objetivos mediante capacitaciones.</p> <p>13. Supervisar que las personas a su cargo cumplan con la seguridad industrial requerida para la realización del aforo en inmediaciones de la Aduana Nacional, así también supervisar que cumplan con los protocolos de bioseguridad.</p> <p>14. Mantener actualizada la información a su cargo y custodiar los documentos.</p> <p>16. Realizar cualquier otra función y/o tarea asignada por el jefe inmediato; cualquier cambio o asignación de funciones temporales o definitivas.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 10 DE 20
SECRETARIA		
MISIÓN DEL CARGO		
Asistir y organizar la agenda del jefe del área.		
ÁREA		
Operativa		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
Asistente administrativo- Gerencia General		
JEFE INMEDIATO		
Asistente administrativo		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Título de formación en secretariado ejecutivo Bilingüe.		
FORMACIÓN		
Acreditar o demostrar conocimiento del idioma inglés. Conocimientos avanzados de herramientas informáticas (Word, Excel, power point)		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		
Dos años de experiencia específica o experiencia relacionada.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N°11 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, mantener y responder por el adecuado manejo del archivo, conservando el orden numérico de la correspondencia que sale o ingresa a la Agencia. 2. Tomar notas y dirigir cartas que se requieren para el normal funcionamiento de las actividades a desarrollar por la gerencia general. 3. Tramitar los documentos que se requieren para el funcionamiento de las actividades a desarrollar por la dirección general. 4. Recibir y entregar la correspondencia e información generada por la administración y que esté relacionada con los asuntos de la agencia. 5. Informar al asistente administrativo en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados. 6. Llevar la agenda de las actividades que ha de desarrollar el asistente administrativo o gerente general y recordarle los compromisos que ha de cumplir. 7. Brindar atención personalizada o mediante vía telefónica a trabajadores y visitantes. 8. Organizar y mantener actualizada la agenda del Gerente de acuerdo con sus requerimientos, llevando el control de la misma. 9. Preparar el material necesario para el desarrollo de seminarios, conferencias, reuniones y demás eventos que sean organizados. 		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N°12 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>10. Preparar y entregar todos los informes que le sean solicitados y que sean de competencia de su cargo.</p> <p>11. Acatar las políticas, normas y disposiciones que emita la Agencia de Aduanas a la implementación y desarrollo de los sistemas que hubiera en la empresa.</p> <p>12. Mantener un inventario actualizado de todos los equipos y bienes a su cargo e informar los cambios que se presenten.</p> <p>13. Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y que sean de la competencia o naturaleza del cargo.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 13 DE 20
CONTADOR INTERNO		
MISIÓN DEL CARGO		
Llevar de una manera organizada todos los documentos y archivos en cuanto a la información contable y financiera de la empresa.		
ÁREA		
Dirección General		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
Asistente Administrativo		
JEFE INMEDIATO		
Asistente Administrativo – Gerente general		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Título de formación Universitaria en Ciencias económicas. Título de formación avanzada o de posgrado relacionado con las funciones del cargo, demostrar experiencia.		
FORMACIÓN		
Cursos de auditorías internas, modelo Estándar de control interno, conocimientos contables, manejo de indicadores, fundamentación de los sistemas económico contable.		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		
Tres años de experiencia específica o cuatro de experiencia relacionada.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 14 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener consolidación de los estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p> <p>2. Coordinar la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad.</p> <p>3. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica.</p> <p>4. Verificar y depurar cuentas contables.</p> <p>5. Elaborar declaraciones de impuestos Nacionales.</p> <p>6. Revisar y comparar gastos mensuales.</p> <p>7. Elaboración de facturas para alquileres, comisión, cafetería, etc.</p> <p>8. Atender requerimientos de las autoridades en temas competentes en temas contables, dando aviso previo a la gerencia.</p> <p>9. Cuando sea necesario digitar la información contable.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 15 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>9. Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables (notas, recibos de caja, declaraciones, etc).</p> <p>10. Preparar pagos de servicios públicos.</p> <p>11. Proveer la información solicitada</p> <p>12. Colaborar con el área administrativa (caja, tesorería, recursos humanos) para establecer las mejoras prácticas contables.</p> <p>13. Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y que sean de la competencia o naturaleza del cargo.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 16 DE 20
MENSAJERO		
MISIÓN DEL CARGO		
Realizar el proceso de mensajería externa para apoyar el logro de los objetivos de la gestión de pagos de la empresa, actuando en base a la agenda de prioridades definida y a las políticas establecidas. Así mismo fungir como chofer en las rutas que se requieran.		
ÁREA		
Operativa		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
Secretaria		
JEFE INMEDIATO		
Secretaria		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Bachiller en humanidades.		
FORMACIÓN		
Responsable, atento, eficiente.		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, supervisión, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		
Experiencia mínima de un año en un puesto similar.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 17 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la entrega de toda la correspondencia externa de las diferentes áreas y puestos de trabajo, atendiendo las necesidades y prioridades definidas para apoyar la continuidad de las operaciones de la empresa. 2. Realizar las compras y mandados para cubrir necesidades inmediatas de las diferentes áreas y puestos de trabajo. 3. Realizar depósitos en el banco, tomando en consideración las normas de seguridad personal y profesional. 4. Llevar hasta las oficinas de la DAB las boletas de los depósitos realizados para que la mercancía nacionalizada pueda salir de las instalaciones de la aduana nacional. 5. Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y que sean de la competencia o naturaleza del cargo. 		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 18 DE 20
AUXILIAR DEPACHANTE		
MISIÓN DEL CARGO		
La misión del cargo es hacerse cargo de las operaciones de comercio exterior cuyos servicios brinda la empresa demostrando compromiso y eficiencia al momento de realizar el trabajo.		
ÁREA		
Operativa		
LÍNEA O DEPENDENCIA		
Responsable de Despachantes		
JEFE INMEDIATO		
Responsable de Despachantes		
PERFÍL DEL CARGO		
EDUCACIÓN		
Licenciatura en administración de empresas, Ingeniería comercial, Comercio Internacional o ramas afines.		
FORMACIÓN		
Cursos relacionados netamente a comercio exterior.,		
HABILIDADES		
Calidad de trabajo, trabajo en equipo, confiabilidad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, tratamiento de la información, cumplimiento de normas, supervisión, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, negociación, aprendizaje continuo, autocontrol.		
EXPERIENCIA		

En actividades de comercio exterior.		
AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 19 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a los clientes en la tramitación de las operaciones de comercio exterior. 2. Asesorar a los clientes en operaciones de importaciones, exportaciones o alguna operación aduanera que sea requerida. 3. Brindar seguridad jurídica, competitividad y transparencia en cada uno de los trámites aduaneros requeridos. 4. Determinación de las normas aplicables y el asesoramiento en las distintas operaciones. 5. Realizar la documentación de los despachos antes de que llegue la mercancía al recinto aduanero. O antes de que se exporte la mercancía. Los documentos son DAM , DAV, DIM, DUI, etc. 6. Aforo e iteminizar la mercancía 7. Realizar correcciones en el sistema de la Aduana en caso de que la mercancía tenga errores. 8. Subir documentos escaneados al sistema de la aduana nacional. 9. Validar la DUI 10. Hacer pagos correspondientes para la salida de la mercancía del recinto aduanero. 		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS TARIJA S.R.L.		
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: AGOSTO DE 2020
		REVISIÓN N°01
		HOJA N° 20 DE 20
FUNCIONES DEL CARGO		
<p>11. Solicitar almacenaje a la institución DAB (depósitos aduaneros bolivianos)</p> <p>12. Elaborar fotocopia legaliza de la DUI</p> <p>13. Foliar carpetas terminadas</p> <p>14. Digitalizar Carpetas terminadas.</p> <p>15. Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y que sean de la competencia o naturaleza del cargo.</p>		
ELABORADO POR		
Renan Álvarez León		
Elías Marcelo Ugarte Zerpa		
REVISADO Y APROBADO: Asistente de gerencia.		

21.6. Reglamento interno de personal de la Agencia despachante de Aduanas Tarija s.r.l.

El reglamento interno de personal se lo redacta en base a normas legales ya existentes en el país, con el fin de asegurarse de que los trabajadores cumplan de muy buena manera sus funciones, como así también conozcan sus responsabilidades, obligaciones, beneficios y tratos.

CAPÍTULO I : DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. (OBJETO). El presente Reglamento Interno de Personal tiene por objeto establecer los derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades, sanciones de la agencia Tarija S.R.L.

Artículo 2. (BASE LEGAL)

- a. Constitución Política del Estado Plurinacional.
- b. Ley N° 975 de 02 de marzo de 1988 de Protección a la Mujer Embarazada.
- c. Ley N° 1678 de 15 de diciembre de 1995 de las personas con discapacidad.
- d. Ley N° 2341 de 23 de abril de 2002 de Procedimiento Administrativo.
- e. Ley N° 045 de 08 de octubre de 2010 Contra el Racismo y toda forma de Discriminación y su Decreto Reglamentario N° 0762 de 05 de enero de 2011.
- f. Ley N° 243 de fecha 28 de mayo de 2012, Ley Contra el Acoso y Violencia Política hacia las Mujeres
- g. Decreto Supremo N° 20060 de 20 de febrero de 1984 de reconocimiento de Bono de Antigüedad y Vacación.

Artículo 3. (CLAUSULA DE SEGURIDAD). En caso de existir duda, contradicción, omisión o diferencias en la aplicación del Reglamento Interno de Personal, primará la norma especial respecto a la general y ante ausencia de la norma se deberá acudir a la norma general.

Artículo 4. (ÁMBITO DE APLICACIÓN). El presente Reglamento es de aplicación obligatoria para todos los trabajadores.

Artículo 5 (RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN Y APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL).

Los Superiores Jerárquicos e inmediatos superiores que tienen a su cargo personal dependiente, son responsables de cumplir, promover y aplicar en el marco de principios y valores que rigen en este documento.

CAPÍTULO II: DERECHOS Y DEBERES

Artículo 6. (DERECHOS). Los derechos que gozan los trabajadores de la Agencia son los siguientes:

- a)** Al trato respetuoso y considerado por parte de sus superiores, cargos similares.
- b)** A desempeñar las funciones y tareas inherentes al ejercicio de su cargo y profesionalidad, basados en el reconocimiento al mérito, capacidad e idoneidad funcionaria, así como el respeto a la calidad profesional y generación de productos.
- c)** A la igualdad de oportunidades, sin distinción de género, raza, creencia, edad, religión o cualquier otra.
- d)** A desempeñar sus funciones o tareas en un ambiente laboral, adecuado, armónico, seguro, que brinde las condiciones de higiene y salubridad conforme a normas en vigencia, así como contar con materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones, conforme a disponibilidad presupuestaria y necesidad real del instrumento o insumo de trabajo.
- e)** A tener acceso necesario a la información para el cumplimiento de sus funciones, no pudiendo ser utilizada la misma para otros fines diferentes al ejercicio de sus funciones o tareas.
- f)** Al proceso de inducción desde la posesión o cambio de puesto de trabajo, que le permita tomar conocimiento del cargo y funciones a cumplir.

- g)** A recibir credenciales que acrediten su pertenencia a la Institución, las mismas deben ser utilizadas para fines netamente laborales.
- h)** A la asignación de recursos para el pago de refrigerio, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y a la legislación vigente.
- i)** A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el presente Reglamento.
- j)** A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad en el trabajo.

Artículo 7. (DEBERES). Son deberes de los trabajadores los siguientes:

- a)** Respetar y cumplir la normativa vigente.
- b)** Conocer y aplicar los documentos que regulen o estén relacionados con el ejercicio de sus funciones.
- c)** Cumplir las instrucciones, determinaciones y comisiones instruidas en el ejercicio de sus funciones por el Inmediato Superior.
- d)** Denunciar de forma escrita las conductas delictivas y aquellas contrarias a la norma de las cuales tenga conocimiento.
- e)** Cumplir con el horario establecido
- f)** Proporcionar oportuna y fidedignamente la información relativa a sus funciones o tareas, a requerimiento de las instancias competentes.
- g)** Concurrir a los cursos, seminarios, conferencias y otros eventos para los cuales fuere designado de acuerdo a las normas vigentes.
- h)** Presentarse y permanecer en el centro de trabajo con vestimenta apropiada.
- i)** Portar en lugar visible y durante la jornada de trabajo, la credencial que acredita su identidad

- j)** Brindar un trato respetuoso y considerado a sus superiores, compañeros de trabajo y subalternos.
- k)** Informar a la unidad encargada, sobre cambios efectuados en sus datos personales, profesionales y administrativos.

CAPÍTULO III: PROHIBICIONES E INCOMPATIBILIDADES

Artículo 8. (PROHIBICIONES). Los trabajadores de la agencia despachante tienen las siguientes prohibiciones:

- a)** Ejercer las atribuciones y funciones que no les sean asignadas.
- b)** Realizar actividades políticas partidarias y de interés particular durante la jornada laboral o en el ejercicio de sus funciones.
- c)** Utilizar los bienes, equipos, materiales o recursos de la Empresa en fines distintos a los determinados
- d)** Participar en trámites, gestiones u operaciones en los que tenga conflicto de interés.
- e)** Valerse de la autoridad del cargo para obtener favores personales o de otra índole, de un subalterno o de cualquier persona.
- f)** Abandonar sus funciones en horas de trabajo, sin la autorización correspondiente.
- g)** Registrar el horario de ingreso de otro trabajador
- h)** Los Jefes Inmediatos Superiores, no podrán otorgar permiso o licencia con carácter retroactivo para justificar una falta, inasistencia o abandono

CAPÍTULO IV: RÉGIMEN LABORAL

Artículo 9. (JORNADA DE TRABAJO). La jornada de trabajo es el período de tiempo durante el trabajador debe cumplir sus labores con celeridad, vocación de servicio, eficacia, eficiencia, economía y responsabilidad en el puesto que ocupa.

Artículo 10. (DÍAS LABORABLES Y HORARIOS). El horario ordinario de trabajo comprende ocho (8) horas diarias, que significa cuarenta (40) horas por semana a cumplirse de lunes a viernes, suspendiendo actividades a medio día.

El horario establecido es de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30 de lunes a viernes, debiendo registrar diariamente sus horas de entrada y de salida.

Artículo 11. (CONTROL). La asistencia a la fuente laboral será controlada mediante el uso de dispositivos mecánicos, eléctricos u otro idóneo de control, que registran la hora de entrada y de salida, así también sistemas internos de seguridad

Artículo 12. (TOLERANCIA). Se entenderá por tolerancia al periodo de tiempo establecido de 5 minutos, que no serán computados como atraso.

Se reconoce la tolerancia oficial, por motivos que determine colectivamente una alteración a la jornada habitual de trabajo, que sean previamente, o sea de conocimiento general, el cual deberá ser acreditado dentro las 48 horas siguientes.

Artículo 13. (ATRASOS). Se considera atraso, al registro del ingreso pasado el tiempo establecido como tolerancia. Los atrasos serán sancionados.

Artículo 14. (FALTAS). Es la inasistencia injustificada. Las faltas serán sancionadas.

Artículo 15. (ABANDONO). Es considerada la salida no autorizada, efectuada dentro de la jornada de trabajo. Los abandonos serán sancionados

CAPÍTULO V : PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 16. (PERMISO). Es la autorización expresa para que, durante la jornada de trabajo por motivos personales u oficiales, previa autorización del inmediato superior, Gerente de área o funcionario responsable

CAPÍTULO VI : VACACIONES

Artículo 17. (VACACIÓN). La vacación anual es el derecho irrenunciable y de uso obligatorio a favor de todos los trabajadores, cuya finalidad es la de garantizar la conservación de su salud física y mental.

CAPITULO VII: REMUNERACIÓN

Artículo 18. (REMUNERACIÓN). La remuneración es el pago en dinero que se otorga por el desempeño real y efectivo de sus funciones, enmarcada en la escala salarial y las planillas presupuestarias aprobadas por la agencia.

Artículo 19. (DESCUENTOS POR ATRASO). Los descuentos por atrasos y faltas se aplicarán de la siguiente manera:

Se establece una tolerancia de hasta 30 minutos durante el mes, pasado este término se aplicarán sanciones conforme la siguiente escala.

MINUTOS DE ATRASO	SANCIÓN
De 31 a 51 minutos de atraso acumulado	1/2 día de haber.
De 52 a 71 minutos de atraso acumulado	1 día de haber.
De 72 a 91 minutos de atraso acumulado	2 días de haber.
De 92 a 111 minutos de atraso acumulado	3 días de haber.
De 112 a 199 minutos de atraso acumulado	4 días de haber.
Más de 200 minutos de atraso acumulado	Memorándum de severa llamada de atención.

Artículo 20. (DESCUENTOS POR FALTAS). En el caso de inasistencias injustificadas a su fuente laboral, se aplicarán las siguientes sanciones:

FALTAS	SANCIÓN
Faltar injustificadamente 1/2 jornada de trabajo	1 día de haber

Faltar injustificadamente Jornada de trabajo	1	2 días de haber
Faltar injustificadamente Jornadas de trabajo	2	4 días de haber
Omisión del registro de asistencia en el horario de ingreso o salida		1/2 día de haber

Artículo 21. (SANCIONES POR ABANDONO). Las sanciones por abandono se aplicarán conforme se detalla a continuación:

ABANDONO	SANCION
Por primera vez	Amonestación verbal
Por segunda vez	Amonestación escrita
Por tercera vez	Descuento de un 1 día de haber

Artículo 22. (DESTITUCIÓN SIN PROCESO INTERNO). Es el retiro por acciones u omisiones constatadas a través de hechos o delitos flagrantes, en el que no se precisa la realización de un proceso interno. Será aplicada en el siguiente caso:

- Por inasistencia o abandono injustificado de funciones por un periodo de tres (3) días hábiles continuos o seis (6) días discontinuos, en el transcurso de un (1) mes.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

22. Conclusiones

Actualmente la Agencia despachante de Aduana Tarija S.R.L., se encuentra en la mejora de sus funciones y procesos que se efectúan dentro de la misma, con la finalidad de obtener buenos resultados de acuerdos a las actividades que realiza la Empresa. Por tal motivo se planteó la propuesta de la implementación de un manual de funciones para el área operativa, el cual ayudará a corregir el trabajo de las actividades que elabore cada empleado.

Para realizar el estudio de este trabajo de investigación se efectuó un análisis de las principales bases teóricas que nos sirvieron como sustento para la creación del manual de funciones del departamento administrativo y este estudio nos permitió identificar las falencias que se dan en cada área.

Se realizó la recolección de información mediante entrevistas por la plataforma virtual ZOOM a siete trabajadores tanto responsables del área operativa como también el personal que, trabajada dentro de este ya mencionado, para corroborar la necesidad de la obtención de un manual de funciones.

En tal sentido se concluye en que para incrementar el rendimiento laboral del departamento administrativo, es primordial que la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L., ponga en ejecución el manual de funciones para tener una mejora continua en los procesos que se ejecuten, debido a que el manual contiene la información necesaria de las actividades que se manejan en el área de acuerdo a la estructura organizacional, detallando de manera clara y precisa las responsabilidades que el personal debe realizar con la finalidad de generar resultados oportunos para la toma de decisiones que se deban ejecutar.

Se propuso un reglamento interno en base a normas legales vigentes en el país, para ayudar a mejor el control de los trabajadores de la empresa, como así también para que los trabajadores actuales y los nuevos conozcas sus responsabilidades, obligaciones y beneficios que tiene cada trabajador.

23. Recomendaciones

Socializar el manual de funciones del departamento administrativo de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L. con el equipo de trabajo y departamentos que mantengan relación en la ejecución de sus actividades para que conozcan las responsabilidades asignadas de acuerdo a las funciones establecidas en el presente manual.

Instruir al equipo de trabajo del área operativa de la Agencia Despachante de Aduana Tarija S.R.L., para explicar las asignaciones establecidas en el manual de funciones.

Realizar una evaluación de desempeño y aptitudes semestralmente a los trabajadores del área operativa, para conocer el rendimiento en sus actividades, y de ser necesario retroalimentar el proceso de la función que no se está ejecutando de acuerdo a lo estipulado en el manual, para que puedan dar solvencia al momento que se presente algún problema.

Indicar al equipo operativo que laboren en conjunto al momento que se presente algún tipo de inconvenientes o discrepancias que puedan existir en el área laboral, para que las actividades puedan ser ejecutadas con mayor funcionalidad, de tal manera que pueda integrarse un ambiente laboral agradable.

Autorizar al Responsable Liquidador de la empresa para que asista a las reuniones del departamento de modo que controle y regule la ejecución del manual de funciones, informando al Gerente General sobre las acciones tomadas del funcionamiento del área operativa con el objetivo de dar cumplimiento de las tareas de forma eficaz, eficiente y precisa alcanzando de tal manera los objetivos de la Agencia Despachante de Aduanas Tarija S.R.L.