

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS COMO ALTERNATIVA PARA
MEJORAR LA EFICACIA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA
INTENDENCIA DE ADUANAS”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
LUDY OTONIEL LIMA SAGASTUME

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Vocal 2º	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al Numeral 5.2., del Punto QUINTO, del Acta 21-99, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de mayo de 1999.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala 27 de marzo de 2007

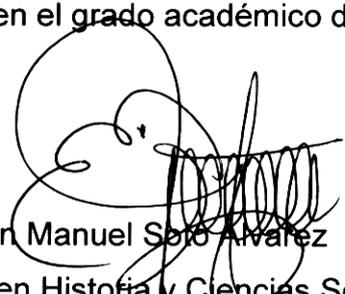
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Estimado Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de esta decanatura, con fecha 28 de marzo de 2008, donde se me designa asesor del estudiante bachiller en computación **Ludy Otoniel Lima Sagastume**, para la elaboración del trabajo de tesis titulado "CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS COMO ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio; el cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye una fuente de información útil, especialmente en lo referente al tema.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los lineamientos exigidos por la Facultad, lo recomiendo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Juan Manuel Sorio Álvarez
Licenciado en Historia y Ciencias Sociales
Colegiado No. 8625



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

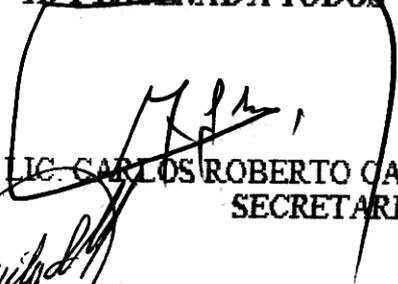
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE MAYO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 60-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de mayo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS COMO ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUDY OTONIEL LIMA SAGASTUME, autorizándose su impresión.

Atentamente,

~~"ID Y ENSEÑADA A TODOS"~~


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.




REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Porque tú eres la razón de mi existencia.

A MIS PADRES

José Antonio y Gloria Marina, porque fundaron los cimientos de mi ser.

A MI ESPOSA

Irma Yaneth, por su amor, comprensión y apoyo en los momentos importantes de nuestra vida.

A MIS HIJOS

Christopher Otoniel y Emily Yaneth, porque son el más maravilloso regalo que Dios me ha dado.

A MI HERMANA

Ada Noemí, por estar conmigo toda mi vida.

A MI SOBRINA

Sofía Gabriela, porque con tu valentía y madurez, has sido ejemplo para mi vida.

A LAS FAMILIAS LIMA PANTALEÓN, LOM LIMA Y MORALES LIMA

Por el amor y apoyo que han brindado a mi familia y ser parte también de nuestra familia.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS

Por su amistad desinteresada y su apoyo incondicional.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.2. Entidades descentralizadas	1
1.3. Administración	2
1.3.1. Etapas del proceso administrativo	2
1.3.1.1. Planeación	2
a. Elementos de planeación	3
i. Misión	3
-Visión	3
-Valores	4
ii. Objetivos	4
iii. Metas	5
iv. Procedimientos	5
v. Presupuesto	5
vi. Norma	6
b. Instrumentos de planeación	6
1.3.1.2. Organización	7
a. Elementos de organización	7
i. Funciones	7
ii. Jerarquías	7
iii. Puestos	8
b. Estructura organizacional	8
c. Diseño organizacional	8
i. Tipo de estructura	9

-Organización funcional	9
ii. Departamentalización	9
-Departamentalización por funciones	10
-Departamentalización por productos	10
-Departamentalización geográfica	10
-Departamentalización por clientes	10
-Departamentalización por procesos o equipos	10
-Departamentalización matricial	11
iii. Jerarquización	11
iv. Tramo de control	11
v. Sistema de organización	11
-Organización funcional	12
d. Instrumentos de organización	12
i. Organigrama	12
ii. Descripción técnica de puestos	12
iii. Descripción de procedimientos	12
1.3.1.3. Integración	13
1.3.1.4. Dirección	13
1.3.1.5. Control	13
1.4. Diagnóstico administrativo	14
1.4.1. Determinación de la situación actual	14
1.4.1.1. Análisis estructural	14
1.4.1.2. Análisis funcional	14
1.4.1.3. Análisis procedimental	15
1.4.1.4. Análisis de facultades	15
1.4.1.5. Análisis de relaciones	15
1.4.2. Análisis organizacional administrativo	15
1.5. Equipos de trabajo	16
1.5.1. Definición	16

1.5.2. Tipos de equipos	16
1.5.3. Creación de un equipo de trabajo	18
1.5.4. Gestión de equipos de trabajo	18
1.6. Dirección de proyectos	19

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS

2.1 Metodología	21
2.2 Antecedentes	21
2.3 Filosofía empresarial	23
2.3.1 Misión	23
2.3.1.1 Visión	23
2.3.1.2 Valores	24
2.3.2 Objetivos	25
2.4 Análisis estructural	26
2.5 Análisis funcional	30
2.6 Análisis procedimental	34
2.7 Análisis de facultades	37
2.8 Análisis de relaciones	38
2.9 Análisis administrativo organizacional	39

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 Establecimiento de la política de dirección de proyectos	44
3.1.1 Planificación de proyectos	44
3.1.2 Organización de proyectos	45
3.1.2.1 Departamentalización por funciones	46
3.1.2.2 Departamentalización por proyectos	47
3.1.2.3 Departamentalización matricial	47

3.1.3 Integración de proyectos	48
3.1.4 Dirección de proyectos	48
3.1.5 Control de proyectos	48
3.2 Concientización sobre la importancia de los equipos de trabajo y su contribución al logro de las metas	49
3.3 Parámetros para la formación del equipo	51
3.3.1 Apoyo de las autoridades superiores	51
3.3.2 Elección del líder o director del equipo	52
3.3.3 Elección del tipo de equipo	52
3.3.4 Elección de los miembros del equipo	53
3.3.5 Determinación del tamaño del equipo	53
3.3.6 Capacitación	53
3.4 Directrices para la gestión de equipos	54
3.5 Evaluación del funcionamiento de los equipos	55
3.6 Costos	57
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama Superintendencia de Administración Tributaria	26
Gráfico No. 2 Organigrama Intendencia de Aduanas	27
Gráfico No. 3 Organigrama Departamento de Operaciones	28
Gráfico No. 4 Esquema para la política de dirección de proyectos	44
Gráfico No. 5 Tipos de departamentalización	46
Gráfico No. 6 Parámetros para la formación del equipo de trabajo	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario general	65
Anexo 2 Cuestionario para el análisis estructural	69
Anexo 3 Cuestionario para el análisis funcional	71
Anexo 4 Cuestionario para el análisis procedimental	73
Anexo 5 Cuestionario para el análisis de facultades	79
Anexo 6 Cuestionario para el análisis de relaciones	81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene el informe final de tesis, presentado a ustedes previo a optar a la Licenciatura en Administración de Empresas, el mismo contiene tres capítulos, cada uno de ellos con el contenido que se indica a continuación.

El capítulo I contiene el Marco Teórico que constituye el conjunto de teorías científicas propias de la administración de empresas, las cuales fueron utilizadas para el desarrollo de este informe final de tesis, aquí de forma ordenada, se definen cada uno de los conceptos utilizados en los siguientes capítulos.

A continuación está el capítulo II que describe la Situación Actual del Departamento de Operaciones, esta descripción se extrae de los resultados obtenidos mediante la aplicación de un diagnóstico administrativo a dicho Departamento y que muestra la problemática que enfrenta y cuya propuesta de solución es la que se desarrolla en el siguiente capítulo.

El capítulo III contiene la Propuesta de Creación de Equipos de Trabajo, propósito de esta tesis, la cual de forma sistemática presenta una guía a ser utilizada por el Departamento de Operaciones para crear un equipo de trabajo el cual se apoye en la estructura organizacional que mejor se adapta a las características del Departamento, así como una política de dirección de proyectos que será utilizada por el equipo.

Luego encontramos las conclusiones y recomendaciones que se deducen al término de este trabajo de investigación, concluyendo con la presentación como documentos anexos, de los cuestionarios utilizados en la aplicación del diagnóstico administrativo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo reúne los conceptos teórico científicos que serán utilizados como fundamento para efectuar la investigación y la propuesta que posteriormente se estará presentando, estos conceptos se expresan a continuación.

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (2:6)

La empresa contribuye a satisfacer necesidades de tipo social al combinar los elementos del trabajo, con lo cual en su fin último, logra la realización del individuo y la satisfacción de sus necesidades a través de la prestación de servicios y la creación de bienes.

1.2 Entidades descentralizadas

“Artículo 111.- Régimen de entidades descentralizadas. Las entidades descentralizadas del Estado, que realicen funciones económicas similares a las empresas de carácter privado, se regirán en sus relaciones de trabajo con el personal a su servicio por las leyes laborales comunes, siempre que no menoscaben otros derechos adquiridos.” (1:118)

Las entidades descentralizadas en nuestro país, son instituciones que tienen su fundamento legal en nuestra Constitución Política. Surgen por la necesidad que tiene el Estado de delegar ciertas actividades, para lograr su especialización y de esa forma garantizar el cumplimiento de su fin, el bien común.

1.3 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos. La tarea fundamental es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas” (2:3)

Es el propósito fundamental de la administración, lograr el fin para el que fue creada la empresa, para ello se vale de una serie de teorías y principios científicos con los cuales busca la optimización en el aprovechamiento de los elementos personales y materiales que la constituyen.

1.3.1 Etapas del proceso administrativo

Para la comprensión de la teoría de la administración de empresas, es importante conocer cada uno de los elementos que la conforman, para ello, se suele tomar a la administración como un proceso, denominado proceso administrativo, el cual se puede definir como: “...aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (14:25)

Siendo un proceso, el mismo se conforma de varias etapas, las cuales serán definidas a continuación.

1.3.1.1 Planeación

La primera etapa dentro del proceso administrativo que se debe considerar, es la planeación o planificación, la cual puede ser definida como: “...la solución y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. (14:57)

Por lo tanto, un factor fundamental para obtener los resultados para los que la organización se ha creado, consistirá en la aplicación de un proceso formal de planeación, por medio del cual se establezca el rumbo y la meta que se desea alcanzar, proveyendo de todos los medios necesarios para su obtención.

a. Elementos de planeación

Para efectos de este estudio, se incluirá el análisis de la filosofía empresarial, poniendo especial atención a los siguientes elementos: misión, visión, valores, objetivos, metas, procedimientos, presupuestos y normas.

i. Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo, se trata de un concepto más limitado que el de propósito, es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma. Dentro de los amplios límites del propósito de una organización, cada empresa escoge su misión específica, que se puede describir en términos del producto y mercado, o del servicio y de la clientela a quien sirve.” (2:45)

En el caso de las entidades descentralizadas, la misión está estrechamente relacionada con la Ley que las crea, ya que en ella se describe su finalidad u objeto y es la misma Ley la que define el tipo de producto que producirá o servicio que prestará, por lo que al enunciar su misión estas entidades procurarán cumplir y hacer cumplir la Ley, particularmente la Ley específica que las crea.

- Visión

“La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros, una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión.” (2:46)

La visión representa donde quiere estar la empresa a largo plazo, derivándose de ella los medios para alcanzar ese fin anhelado. Sirve de inspiración a los miembros de la organización para cada día construir los niveles necesarios que permitirán en un largo plazo, lograr el cumplimiento del fin de la organización.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actualización individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores son un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (2:46)

Los valores se constituyen en el marco filosófico que guía el accionar de las personas que conforman la entidad. Los valores en las entidades descentralizadas, al efectuar estas una actividad delegada por el Estado, están directamente relacionados con la realización de los fines del estado, la protección de la persona y de la familia, siendo el fin supremo la realización del bien común.

ii. Objetivos

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (10:44)

Los objetivos describen de manera general, en donde desea estar la empresa en un tiempo determinado y por lo tanto son susceptibles de ser medidos de forma cualitativa y cuantitativamente, por lo que podrá comprobarse su cumplimiento o incumplimiento y la medida en que los mismos se han logrado.

iii. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (2:45)

Las metas representan resultados específicos que se han logrado en determinado tiempo, de cuyo cumplimiento depende el logro de los objetivos de la empresa, constituyen por lo tanto, pequeños aportes que en su conjunto logran la finalidad de la empresa, siendo por lo tanto también medibles.

iv. Procedimientos

“Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tiende generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas desde el punto de vista del tiempo, esfuerzos y costo, en las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.” (2:47)

Los procedimientos reúnen las actividades que deben efectuarse día con día, en una secuencia determinada y que contribuyen al logro de las metas y objetivos de la empresa.

v. Presupuesto

“Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico /los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa.” (10:47)

Para el logro del fin de la empresa se necesitan recursos, los cuales en base a proyecciones y comportamientos anteriores de la empresa o de la industria en la que opera, deberán ser distribuidos de forma equitativa y objetiva, ya que de la buena administración de los recursos disponibles dependerá que la empresa logre sus objetivos.

vi. Norma

“Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.” (5:182)

Las normas en las entidades descentralizadas surgen principalmente de las leyes, que como ya se observó anteriormente, la ley orgánica que crea a estas instituciones defina normas de tipo jurídico y administrativo que deberán cumplirse para el logro del fin de la entidad.

b. Instrumentos de planeación

La planeación como etapa del proceso administrativo dispone entre otros de los siguientes instrumentos: plan de acción, plan de trabajo, plan operativo, plan operativo anual (POA), plan de investigación. A efectos de la presente investigación, el instrumento que se aplicará es el plan de acción.

Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (15:7)

El plan de acción, contiene las actividades concretas que la unidad organizacional deberá ejecutar, con el propósito de lograr los resultados que la persona encargada de la misma plantee a sus colaboradores.

1.3.1.2 Organización

La organización puede definirse como: “fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (2:124)

La anterior definición presenta los primeros lineamientos que se pueden utilizar para la realización de la investigación, ya que ilustra claramente que el problema se puede ubicar teóricamente, como de organización, esto a su vez permitirá, que mediante el uso adecuado de los elementos que conforman la organización se pueda construir la solución a las deficiencias planteadas.

a. Elementos de organización

Constituyen elementos de organización los siguientes:

i. Funciones

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (11:28)

Cada empresa, atendiendo a su finalidad, dividirá sus actividades de una forma ordenada, evitando la duplicidad de funciones, con ello se logra una coherencia entre sus diferentes unidades y se logra claridad en los objetivos que cada unidad deberá cumplir, según sus funciones.

ii. Jerarquías

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (11:28)

Luego de que se han establecido las distintas funciones de las diferentes unidades de la organización, corresponderá fijar o delegar la autoridad y definir el grado de responsabilidad de cada unidad.

iii. Puestos

“Son las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (5:28)

El nombre del puesto irá asociado entonces, a la combinación de funciones, autoridad y responsabilidad que una persona determinada deberá efectuar dentro de la unidad administrativa en la que se ubica el puesto.

b. Estructura organizacional

“Está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.” (7:326)

La estructura organizacional de la empresa, establece los niveles de autoridad y responsabilidad entre las diferentes unidades que la conforman, las relaciones que se dan entre sí, las funciones y jerarquías asignadas a las distintas unidades y cada uno de los puestos.

c. Diseño organizacional

“se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas, el comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.” (7:326)

Representa el diseño organizacional, una parte dinámica de la organización, que requiere la adaptación y adecuación de la estructura organizacional a las circunstancias internas y externas a la empresa, con el único propósito de lograr sus objetivos.

i. Tipo de estructura

“Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados, y se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: por función, por producto / mercado o en forma de matriz.” (13:361)

El tipo de estructura de la empresa, dependerá principalmente de su fin y refleja de forma formal las distintas relaciones que se dan atendiendo al tipo elegido, para efectos de esta investigación se considera que el tipo de estructura que se analizará será el de organización funcional.

- Organización funcional

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.” (13:361)

La unidad administrativa objeto de la presente investigación, se encuentra agrupada por funciones, ya que este tipo de estructura es la que mejor reúne las actividades que efectúa día a día.

ii. Departamentalización

Se entiende por departamentalización, “la base de acuerdo para agrupar los puestos”, (12:552) esto implica que deben conocerse las funciones de la institución que requiere que se creen los departamentos, así como los perfiles de las personas que los conforman, ya que de la combinación de ambos y del conocimiento del objeto de la institución, se podrá determinar cuál es el diseño departamental que contribuya al logro de las metas esperadas.

Se pueden mencionar los siguientes tipos de departamentalización:

- **Departamentalización por funciones:**

Este se puede definir como aquel en el cual “se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (2:128)

- **Departamentalización por productos:**

Aquel en el cual “se divide el trabajo alrededor de determinados productos o líneas de productos, lo cual, permite utilizar al máximo las habilidades y conocimientos del personal.” (2:130)

- **Departamentalización geográfica**

Este tipo de departamentalización “se utiliza cuando el mercado que intenta cubrir atender una empresa es muy grande o disperso, y por lo tanto delimita el campo de acción para sus sucursales, bodegas o filiales de tal forma que a cada una de ellas se le responsabiliza la atención de los clientes que estén dentro del territorio que las delimita.” (2:131)

- **Departamentalización por clientes**

Se utiliza este tipo “cuando los clientes son de diversa naturaleza, y satisfacer sus necesidades y requerimientos requiere que se destinen recursos para cada grupo de clientes.” (2:131)

- **Departamentalización por procesos o equipos**

Este tipo se utiliza principalmente en empresas de tipo industrial en el cual se dividen los departamentos en base al “proceso o la maquinaria empleada para fabricar un producto.” (2:133)

- **Departamentalización matricial**

“Diseño estructural según el cual varios especialistas de diferentes departamentos funcionales están asignados para trabajar en uno o más proyectos, bajo el mando de un gerente de proyecto.”(2:134)

iii. Jerarquización

“La jerarquización es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato, esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de la autoridad.” (8:268)

La jerarquización está directamente relacionada con la autoridad y la responsabilidad y es a través de ella que estas se delimitan.

iv. Tramo de control

El tramo de control consistirá en “la cantidad de personas que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz”. (2:136) Esta definición puede extenderse y ser utilizada, como elemento a considerar cuando se determina la cantidad de miembros de un equipo de trabajo, que lo hagan eficaz y facilite a su líder su dirección y supervisión.

v. Sistema de organización

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.” (11:289)

Hay tres tipos de sistemas de organización: lineal, funcional y staff, definiéndose a continuación el funcional que como ya se indicó anteriormente, es el que se aplica a la unidad administrativa objeto de la presente investigación.

- **Organización funcional**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.” (10:65)

Es el tipo más común de sistema de organización y el que de mejor forma describe a la unidad objeto de estudio.

d. Instrumentos de organización

Para pasar de la teoría a la práctica, se necesitan instrumentos que permitan transformar los elementos teóricos en instrumentos que mediante su utilización proporcionen el sentido de organización que se espera en una institución. En el caso de la organización, entre los instrumentos que coadyuvan a su logro, se conocen los siguientes:

i. Organigrama

“es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (2:166)

ii. Descripción técnica de puestos

“es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (2:165)

iii. Descripción de procedimientos

“Presentación por escrito, en una forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.” (8:182)

1.3.1.3 Integración

El tercer elemento del proceso administrativo es la integración, del cual se comprende que “es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (14:82)

La importancia de esta etapa radica en que comprende la primera materialización de los planes y del diseño organizacional de toda empresa, constituyéndose como una de las etapas más dinámicas dentro del proceso.

1.3.1.4 Dirección

Buena parte del éxito de los planes establecidos por cualquier institución dependerá de la dirección, esta se entiende como “el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”. (2:202)

Toda organización para el logro de sus metas dependerá fundamentalmente de las personas, las cuales constituyen el elemento más importante y su razón de ser, por lo tanto, sin una adecuada dirección por parte de sus líderes, se pondrá en riesgo su existencia.

1.3.1.5 Control

El control “implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.” (14:121)

1.4 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afectan a la empresa con el objeto de encontrar alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (15:14)

Es una herramienta valiosa e indispensable, que permite conocer las causas que determinan la situación actual de la empresa y ayuda a definir las posibles soluciones a los problemas que este enfrentando.

1.4.1 Determinación de la situación actual

La determinación de la situación actual se efectuará efectuando los siguientes análisis dentro de la unidad administrativa objeto de este estudio:

1.4.1.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (15:22)

Básicamente mediante este análisis se efectúa un estudio de la estructura del área de estudio.

1.4.1.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integran, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (15:22)

Se enfoca principalmente en el estudio de las funciones dentro del área de estudio y sus relaciones entre sí.

1.4.1.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (15:23)

Mediante este análisis, se trata de determinar que las actividades realizadas corresponden a las descritas en los manuales de procedimientos y se tratará de identificar las posibles desviaciones, sus causas y consecuencias.

1.4.1.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (15:24)

Busca este análisis, determinar que las facultades correspondan con las funciones, así como con la autoridad y responsabilidad delegadas.

1.4.1.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (15:24)

A través de este análisis, se estudian las comunicaciones que se dan entre los distintos órganos y si estas se corresponden con cada una de sus funciones.

1.4.2 Análisis organizacional administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (15:25)

Por medio de este análisis, se establecerán las desviaciones entre los hechos y los parámetros de medición administrativos y determinar en consecuencia, los

aspectos que inciden de forma negativa en la situación actual de la unidad de estudio.

1.5 Equipos de trabajo

Los aspectos anteriores pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, entendiéndose como tal a una empresa o a un equipo de trabajo, sin embargo, éste último tiene particularidades que lo diferencian claramente de organizaciones que contienen grupos de trabajo, en tal virtud, debe considerarse por aparte las características específicas de un equipo de trabajo.

1.5.1 Definición

Es importante establecer la diferencia entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo, los primeros, se definen como aquel grupo de personas “que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad”. (12:348) Por otro lado, un equipo de trabajo se define como un “Grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.” (12:348)

1.5.2 Tipos de equipos

Dentro de una organización, de acuerdo a sus necesidades y características, pueden utilizarse distintos tipos de equipos. El principal corresponde a la formación del equipo de alta dirección, su importancia radica en que “El trabajo de alta dirección está destinado a un equipo más que a un solo hombre. Es muy improbable que determinado individuo reúna en su propia persona los temperamentos divergentes requeridos por la tarea.” (5:703)

Otro tipo de equipo es el denominado solucionador de problemas, este se define como “Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento, que se reúnen

durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo”. (12:349)

Los equipos de trabajo autogestionados, son “un pequeño grupo de personas con autoridad para desempeñar una determinada tarea”. (7:6) Otro tipo de equipo muy difundido es el transfuncional, el cual está formado por “empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea.” (12:350)

El equipo de proyectos es de los más difundidos y este “se organiza en torno a una tarea no rutinaria de una duración de tiempo limitada. Esta tarea puede prolongarse una semana o dos, o un año o más. Una vez realizado el trabajo, el equipo se deshace. Los grandes proyectos, a largo plazo, con muchos miembros, suelen tener un líder del equipo y un director de proyectos a plena dedicación. (9:6)

La conformación de un equipo de trabajo, independientemente de su tipo, ofrece las siguientes ventajas:

“- Pueden aportar soluciones creativas.

- Tomar decisiones en grupo supone aceptar a las personas que tienen que implementar las decisiones.
- Los equipos agrupan personas con diferentes funciones para unir sus habilidades separadas y hacer frente a problemas intratables.
- Los equipos pueden reunir más información y *know-how* accediendo a las redes de todos sus miembros.
- Pueden crear una comunicación y colaboración mucho mejor dentro de la empresa.” (9:8)

Sin embargo, debe considerarse que también presenta desventajas las cuales deberán confrontarse contra los beneficios, a fin de determinar la conveniencia de creación de un equipo. “Formar un equipo con los componentes de liderazgo adecuados, recursos y personal lleva tiempo y tiene que gestionarse con cuidado y habilidad. A diferencia de una rutina de trabajo normal de “hazlo y olvídate”, el esfuerzo y la colaboración del equipo requieren una atención constante. Además, existe un mayor riesgo de que los miembros del equipo no se agrupen en torno a un objetivo común, o que las diferencias personales o el interés propio minen la colaboración necesaria para el éxito. Cada equipo que se forma es, en cierta forma, un experimento cuyo éxito no se puede asegurar.” (9:9)

1.5.3 Creación de un equipo de trabajo

La diferencia entre conformar un grupo de trabajo o un equipo de trabajo, puede observarse en el momento de su creación. El formar un equipo de trabajo es un proceso formal que requiere habilidad para que el mismo tenga éxito, normalmente la secuencia aceptada para la creación de un equipo consistirá en: la existencia de un patrocinador del equipo, el nombramiento de un líder del equipo y la selección de los miembros que conforman el equipo, atendiendo a sus habilidades particulares y los aportes que puedan proporcionar a la tarea común.

1.5.4 Gestión de equipos de trabajo

Para el logro exitoso de las actividades encomendadas a un equipo, no se requiere solamente de su creación, sino que debe agregársele su gestión durante el tiempo de vida del mismo.

La gestión del equipo consistirá principalmente en lograr la cohesión del equipo, con el propósito de que cada miembro se sienta identificado y pueda proporcionar voluntariamente su mejor esfuerzo individual. En este aspecto el líder del equipo jugará un papel fundamental, proporcionando la coordinación y

dirección que el mismo requiere, tratando de obtener la mejor combinación del trato personal y el logro de la tarea encomendada.

La importancia del papel del líder del equipo radica en que este “tiene que desempeñar muchas de las tareas del directivo tradicional: garantizar que el trabajo se planifique y organice correctamente, que se ajuste al presupuesto, que los resultados y problemas se comuniquen con regularidad a la autoridad superior... El líder del equipo es mucho más responsable de los resultados que otros miembros del mismo y además tiene que reportar directamente al esponsor del grupo. Los líderes tienen que cumplir estas obligaciones cómoda y efectivamente y además deben aceptar su parte de responsabilidad.” (9:74) Todo esto implica que el líder deba adoptar varios papeles, “iniciador, modelo, negociador y entrenador.” (9:75)

Para la gestión del equipo, el líder deberá promover la identidad del equipo debido a que esta “anima a sus miembros a verse como mutuamente responsables de los resultados... y evoca un superior nivel de compromiso y esfuerzo por parte de sus miembros.” (9:84)

La labor de gestión deberá complementarse con el fomento de la creatividad del equipo, el manejo del pensamiento convergente y divergente y la gestión del conflicto.

1.6 Dirección de proyectos

“La dirección de proyectos consiste en un conjunto de técnicas, procedimientos y métodos para la planificación, organización, observación y control sistemáticos de costos, tiempos y especificaciones de un proyecto. Los componentes de este enfoque también engloban a los procesos que tienen como cometido la organización de equipos de proyección, resolución de conflictos y desarrollo de

estructuras de organización y sistemas informatizados para facilitar la implementación de las técnicas cuantitativas.” (6:959)

De esa forma se puede resumir, que la dirección de proyectos contemplará los siguientes aspectos:

- “1. Enfoques de organización.
2. El proceso de planificación.
3. Técnicas cuantitativas.
4. El equipo de proyecto.
5. Control del proyecto.
6. Sistemas y computadoras para la dirección de proyectos.” (6:959)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS

2.1 Metodología

Para conocer la situación actual del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas y de los equipos de trabajo que en él actúan, se le consideró a este como unidad de análisis, a efecto de realizar un diagnóstico administrativo, el cual comprende los siguientes análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

Se determinó no tomar una muestra de la población, debido principalmente a que la población objeto de estudio no es muy numerosa, por lo que se facilita realizar el estudio sobre la totalidad de sus componentes, que en este caso está formada por 9 personas.

Para efectuar el trabajo de campo y particularmente el diagnóstico administrativo se utilizaron las técnicas de observación directa, la elaboración de encuestas que fueron respondidas por el personal funcional y el Jefe del Departamento de Operaciones, así como entrevistas al personal involucrado y personas relacionadas con la actividad del Departamento.

2.2 Antecedentes

La SAT fue creada durante el año de 1998 mediante el Decreto número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria. El ambiente que reinaba en Guatemala por esas fechas, durante el gobierno del Presidente Álvaro Arzú, propiciaba la búsqueda de la modernización del Estado, motivada principalmente por la suscripción de los Acuerdos de Paz entre el Gobierno de la República de Guatemala y la Unidad

Nacional Revolucionaria Guatemalteca –URNG-, en el año de 1996. Entre los compromisos adquiridos se encontraba el de incrementar la carga tributaria en el país para poder financiar las obligaciones del Estado, para lograrlo se hacía necesaria la creación de una entidad técnica y descentralizada con la capacidad de recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los impuestos, actividad que hasta el año de 1998 era ejercida por la Dirección General de Aduanas (en la recaudación de los tributos al comercio exterior) y la Dirección General de Rentas Internas (en la recaudación de los tributos internos) bajo dependencia jerárquica del Ministerio de Finanzas Públicas. De esta forma es como surge la SAT, la cual hasta nuestros días es la responsable de la administración del régimen tributario y aduanero en el país.

Las funciones realizadas por la SAT están establecidas en su Ley Orgánica, en el Artículo 3, siendo las principales:

“a) Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos los tributos que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado, con excepción de los que por ley administran y recaudan las municipalidades.

b) Administrar el sistema aduanero de la República de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejercer las funciones de control de naturaleza paratributaria o no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero.

d) Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo.

k) Asesorar al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria, y proponer por conducto del Organismo Ejecutivo las medidas legales necesarias para el cumplimiento de sus fines.

o) Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la Administración Tributaria.

p) Administrar sus recursos humanos, materiales y financieros, con arreglo a esta ley y a sus reglamentos internos;”. (3:2)

2.3 Filosofía empresarial

Como toda organización, la SAT requiere la especificación de su propósito o finalidad, aquella que la distinga de cualquier otra organización, es por ello que establece la siguiente misión:

2.3.1 Misión

“Recaudamos con efectividad para el Estado, promoviendo la competitividad y el desarrollo”. (17:s.p.)

2.3.1.1 Visión

Para inspirar al personal que la conforma, la SAT, define su visión de la siguiente forma:

“Ser reconocida como la mejor administración tributaria de la región Centroamericana y del Caribe”. (17:s.p.)

Todos los empleados del Departamento de Operaciones conocen la visión y misión de la organización y la comprenden, consideran que los objetivos del Departamento están relacionados y de alguna forma contribuyen al logro de la visión y misión, aunque mostraron alguna duda con respecto a la forma en que

su trabajo en particular, contribuye al logro de la filosofía empresarial, ya que aunque se conozca la visión y misión, no siempre las actividades que desarrollan contribuyen al logro de las mismas, existiendo desviaciones entre ellas que deberían de corregirse.

2.3.1.2 Valores

“Actitud de Servicio:

Los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria se esfuerzan por aportar lo mejor de sí mismos en la atención que se brinda a los usuarios internos y externos.

Respeto:

Todos los funcionarios y empleados reconocen el valor inherente y los derechos innatos de las personas de ser tratados con amabilidad, cortesía y cordialidad.

Responsabilidad:

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.

Transparencia:

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Productividad:

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.” (17:s.p.)

Los colaboradores del Departamento de Operaciones en su totalidad, también indicaron conocer los valores de la institución, los cuales están definidos dentro de su fundamento estratégico y concluyen que en el desempeño de cada una de sus funciones, dichos valores se ven reflejados y se sienten identificados con ellos.

2.3.2 Objetivos

Los objetivos de la institución se encuentran dentro de su plan estratégico y se indican a continuación:

- “Aumentar la percepción de riesgo en el contribuyente.
- Aumentar la base tributaria
- Simplificar sistemas, procedimientos, normativas y requisitos de declaración y/o pago de tributos y gestiones tributarias y aduaneras
- Mejorar la atención, información, divulgación, orientación y capacitación hacia el contribuyente y responsables
- Fomentar la formación tributaria y promover la cultura tributaria
- Fortalecer la administración, el desarrollo y retención del recurso humano
- Mejorar los procesos administrativos críticos de apoyo
- Modernizar los sistemas de información y comunicación que satisfagan las expectativas y necesidades de la entidad
- Mejorar la infraestructura física” (18:s.p.)

Cada empleado del Departamento de Operaciones indicó que conoce los objetivos de la institución, debido a que estos se encuentran establecidos en el plan estratégico y cada una de las actividades que efectúan se deriva de dichos objetivos.

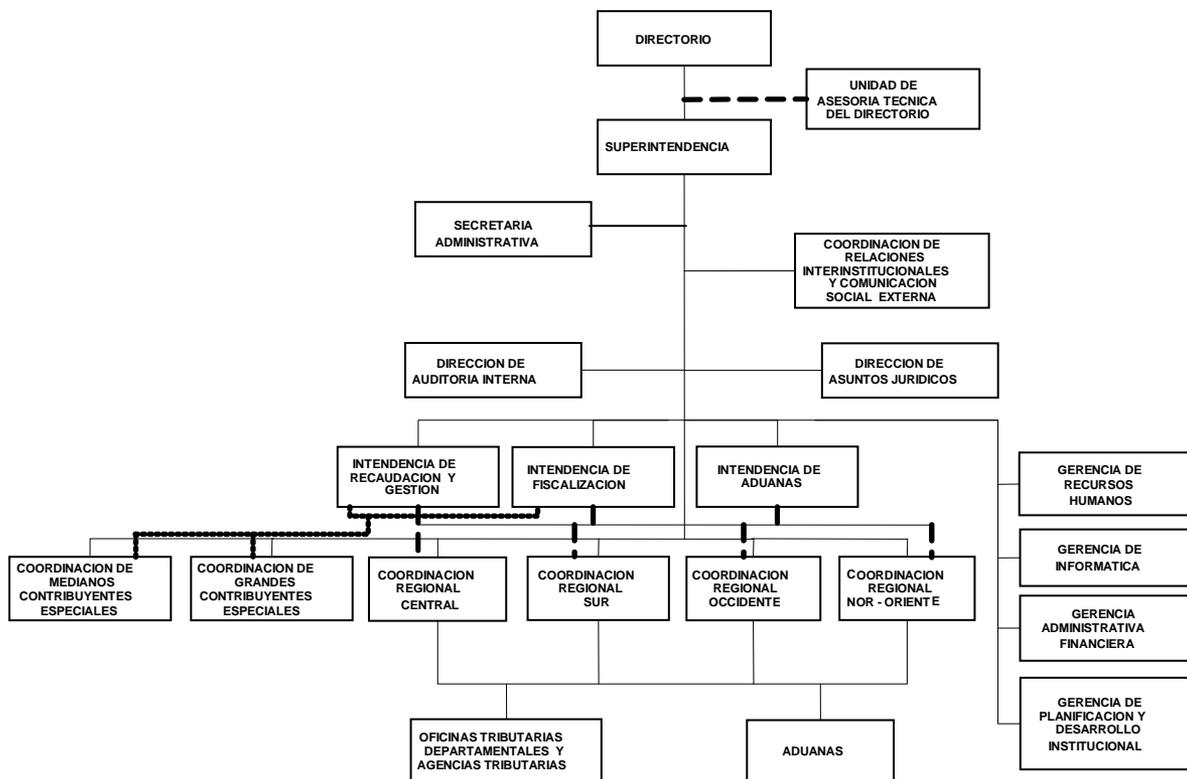
2.4. Análisis estructural

Previo a establecer los resultados del análisis estructural, es importante analizar la estructura del Departamento de Operaciones, partiendo del conocimiento de la estructura a la que pertenece y de la cual se deriva, es así como inicialmente se muestra el organigrama de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-, al momento del presente estudio.

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, la SAT se encuentra organizada como se muestra en el gráfico No. 1:

Gráfico No. 1

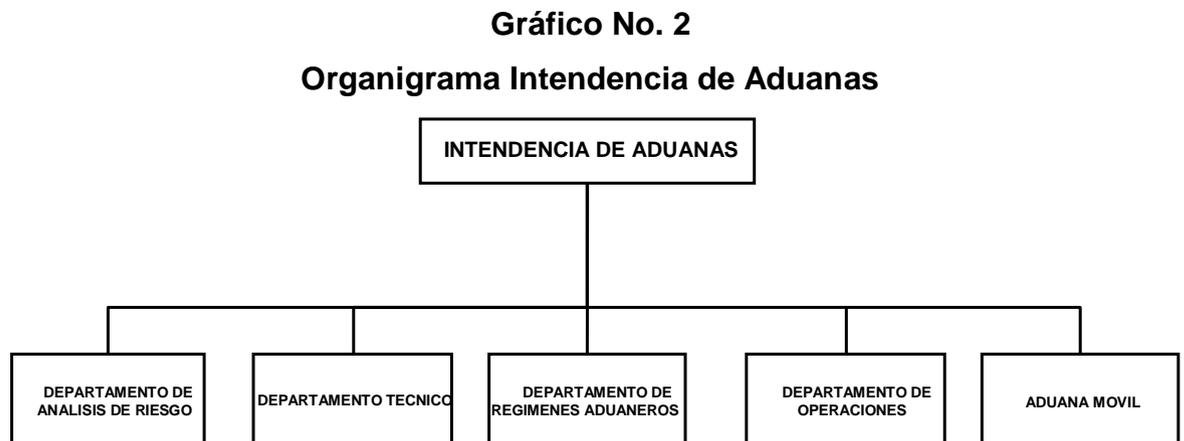
Organigrama Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria

Los empleados del Departamento de Operaciones comentaron que conocen la estructura de la SAT y de la ubicación de la Intendencia de Aduanas dentro de dicha estructura, no existiendo diferencia entre la estructura documentada y aquella que se observa en la realidad.

A continuación se incluye la estructura de la Intendencia de Aduanas, que es en la que se encuentra el Departamento de Operaciones y se estructura como se muestra en el gráfico No. 2:



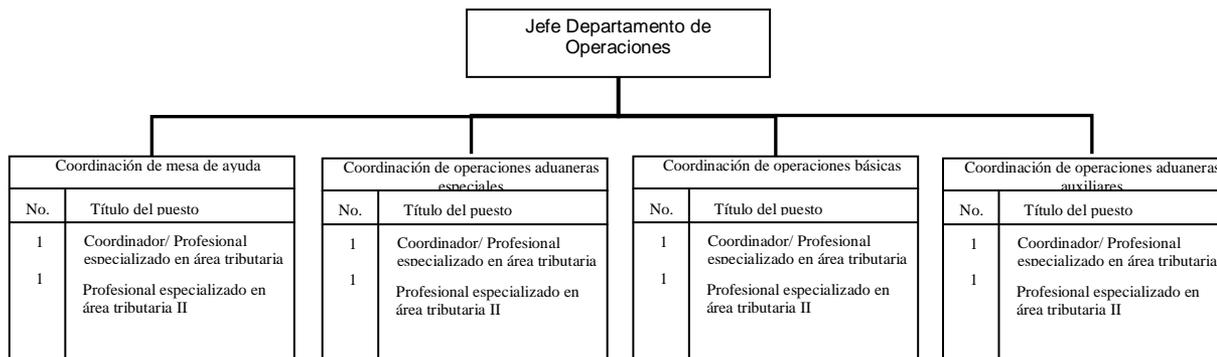
Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria

Finalmente, se presenta la estructura del Departamento de Operaciones, el cual representa la unidad de análisis.

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, el Departamento de Operaciones tiene la estructura organizacional que se muestra en el gráfico No. 3:

Gráfico No. 3

Organigrama Departamento de Operaciones



Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria

El Departamento de Operaciones utiliza la departamentalización por funciones, esto se observa en el organigrama presentado en el capítulo anterior, coincidiendo con ello las personas que conforman dicho Departamento. En cuanto a los criterios por los cuales se decidió que esta forma de departamentalización era la más conveniente para el Departamento, se estableció que debido a las diversas actividades que se le encomendaron al Departamento y debido a que éstas podrían ser agrupadas en grandes segmentos, lo cual facilitaría su dirección y control, la departamentalización por funciones ofrece todas las ventajas para que el Departamento logre en gran parte cumplir con su objeto de creación y sus atribuciones.

Aunque la elección de la departamentalización por funciones fue la más adecuada para dicho Departamento, esta respondió a las necesidades que enfrentaba en el momento de ser creado, decisión que recayó en el Jefe del Departamento, y no formó parte de una estrategia global de la organización. A esto se le agrega el hecho de que el Jefe del Departamento, así como las personas que lo conforman actualmente, consideran que la cantidad de personal que lo integra, es insuficiente para atender las funciones diarias, con el agregado de que además deben participar en los proyectos que le son asignados, muchos

de los cuales requieren la participación de otras entidades (externas) y departamentos o unidades de la institución.

En cuanto a la coordinación de las actividades que permitan el logro de las metas del Departamento, se considera que la misma no es la apropiada, atribuyéndose la causa de este problema a la falta de personal existente, aun así, el nivel de autoridad que se le ha delegado al Jefe del Departamento, es considerado por éste, como adecuado y proporcionado a las responsabilidades atribuidas al cargo que ocupa.

Dentro del Departamento se practica la delegación de autoridad en la realización de actividades y funciones, esta delegación se efectúa, principalmente, en base a la capacidad de la persona a la que se delega y en segundo término en consideración de la carga de trabajo que tenga la persona a la que se delega autoridad.

Se considera que la estructura del Departamento es flexible, lo que permite adaptarse fácil y rápidamente a los cambios que se le presentan, sin embargo, esta misma flexibilidad no se tiene con el resto de unidades dentro de la institución, lo que por ejemplo, explica la falta de personal dentro del Departamento, provocando que para la adaptación al cambio se utilice, de forma favorable, la innovación y la creatividad.

No se cuenta actualmente con un proceso formal de creación y gestión de equipos de trabajo que además permita su inserción en la estructura actual del Departamento.

2.5 Análisis funcional

Para un mejor entendimiento de las funciones del Departamento de Operaciones, es importante conocer antes las funciones de la Intendencia de Aduanas, a la que pertenece.

Las funciones de la Intendencia de Aduanas, se encuentran establecidas en el Artículo 24 del Reglamento Interno de la SAT, entre las que se pueden mencionar como principales, las siguientes:

“ a) Planificar, organizar y evaluar las actividades de los departamentos a su cargo y de los Departamentos de Aduanas de las Coordinaciones Regionales;

b) Asesorar en materia de su especialidad a las autoridades de la SAT;

e) Velar por que las unidades a su cargo cuenten con los recursos humanos, físicos, financieros e informáticos necesarios para su funcionamiento;

f) Presentar su plan de trabajo y elaborar su memoria de labores, para su integración en el plan de trabajo y memoria de labores de la SAT;

g) Dar los lineamientos para la aplicación del régimen de los tributos, gravámenes, exenciones y franquicias establecidos en ley, que recaen sobre el tráfico exterior de las mercancías, los regímenes aduaneros económicos, las zonas francas, tiendas libres y almacenes generales de depósito fiscal, en todo lo que sea competencia de la SAT y emitir las opiniones técnicas que correspondan;

i) Analizar, diseñar y programar las actuaciones y procedimientos relativos a la competencia de la intendencia, así como elevar al Superintendente las propuestas de modificaciones normativas que se refieran a su ámbito;

j) Administrar el sistema aduanero de la República de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala;”. (4:7)

De las funciones anteriores se derivan las que son propias del Departamento de Operaciones, la cuales se incluyen a continuación:

- a) Elaborar las normas y procedimientos para el despacho de mercancías en las aduanas de la República, mediante la realización de manuales operativos atendiendo al tipo de aduana de que se trate: terrestre, marítima o aérea, así como al ciclo de la operación que se realice: ingreso, permanencia y salida de mercancías y medios de transporte.
- b) Elaborar las normas y procedimientos relacionados con:
 - Mercancías que han causado abandono a favor del fisco;
 - Disposición de dichas mercancías a través de su venta en pública subasta o la destrucción de las mismas, en caso que éstas se encontraren en mal estado, inservibles, sin valor comercial o fuere prohibida su importación;
 - Las operaciones realizadas por los auxiliares de la función pública aduanera en su actividad como tal (almacenes fiscales, depósitos aduaneros, empresas courier, etc.).
- c) Actualizar, renovar, suspender, cancelar y controlar a los auxiliares de la función pública aduanera: agentes de aduanas, transportistas, depósitos aduaneros, empresas de mensajería internacional o courier, empresas de manejo de carga consolidada o desconsolidadores y lo relativo a otras empresas relacionadas con aduanas: almacenes fiscales y otros.
- d) Elaborar las normas y procedimientos de las operaciones aduaneras que no se encuentran contempladas en las secciones anteriores, en virtud que

su ejecución representa un tratamiento especial, tales como: aplicación de tratados internacionales suscritos por Guatemala, menajes de casa, tratamiento de equipaje, tránsito de mercancías y otras operaciones.

- e) Apoyar a los agentes aduaneros en la corrección de errores en la transmisión electrónica de declaraciones aduaneras.
- f) Orientar al personal aduanero en la captura de declaraciones (formulario aduanero único centroamericano –FAUCA- y declaración de tránsito aduanero internacional terrestre –DTI-), así como en los procesos informáticos del sistema integrado aduanero guatemalteco –SIAG-.

Para la realización de este análisis, se consultó sobre el procedimiento que se utiliza para asignar las funciones al Departamento, determinándose que las funciones generales se desprenden de las funciones asignadas a la Intendencia de Aduanas, a la cual pertenece el Departamento, mientras que las funciones específicas surgen de las directrices del Plan Operativo Anual, en el cual se establecen las metas y proyectos que se espera realice el Departamento durante un año calendario, siendo a su vez este el parámetro de medición del cumplimiento o no de las mismas.

Para cumplir con las funciones, es necesario contar con el personal que las realizará, para su selección se consideran: el nivel de especialización de los empleados, las directrices de la dirección superior, y la cantidad de personal, siendo este último limitado, ya que no siempre las personas que aplican para los puestos, cuentan con los conocimientos requeridos para la función asignada, requiriendo por lo tanto de procesos de capacitación de personal, los cuales no son frecuentes.

No hay un análisis de las cargas de trabajo que sea acorde a las funciones establecidas, lo que provoca que algunas áreas se vean sobrecargadas de trabajo, provocando atrasos en el cumplimiento de actividades y cierto nivel de desmotivación en los empleados. Las funciones definidas, se relacionan o corresponden directamente con el objeto o propósito del Departamento, aún así se considera que no siempre son claras para su ejecución por parte de los empleados, esto se relaciona con la forma en que se comunica el contenido de las funciones al Departamento y a su personal, la cual se da a través de reuniones, de memoranda internos, o por instrucciones verbales por parte del Jefe.

En la definición de las funciones, siempre se trata de relacionarlas con la misión de la institución, así como con sus objetivos y metas, y a un nivel menor con sus sistemas y procedimientos.

El personal del Departamento, en el proceso de inducción no recibe información sobre las funciones, esto se debe a que no existe un proceso formal de inducción dentro del Departamento, esta inducción se realiza de forma general como un proceso formal de inducción a la institución y no se complementa con una inducción al puesto de trabajo que ocupará el personal nuevo dentro del Departamento. De la misma forma, no existe una capacitación sobre funciones por área y puesto, ya que todos los procesos de capacitación son realizados por el área de Recursos Humanos y muchas veces no corresponden a las necesidades específicas que requiere el Departamento.

El cumplimiento de las funciones se coordina a través del Jefe del Departamento, quien las asigna a cada uno de los empleados a su cargo y de los cuales demanda a su vez su cumplimiento. Se da participación al personal en la toma de decisiones, con el objetivo de que su nivel de involucramiento con el

cumplimiento de las funciones sea mayor. Esta coordinación casi siempre posibilita una interacción efectiva con las distintas áreas de la institución.

2.6 Análisis procedimental

Los procesos que permiten llevar a cabo el trabajo dentro del Departamento están plenamente definidos, lo cual se refleja en la documentación de los mismos. La responsabilidad de la elaboración de los procesos, recae sobre el Jefe del Departamento, quien recibe asistencia directa de la Coordinación Normativa, la cual es la unidad que dirige los procesos en todos los Departamentos para que los mismos no se contradigan o dupliquen y en su lugar se complementen.

No obstante de que los procesos se encuentran definidos y documentados, el personal no ha recibido capacitación específica para su elaboración o para su aplicación correcta. Además, no se utiliza un programa de computación para el diseño y elaboración de los procesos, siendo elaborados en base a criterios que son definidos internamente en el Departamento. La Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional ha proveído formatos para la elaboración y documentación de los procesos, con lo que se pretende uniformar su elaboración en toda la institución. Este esfuerzo se complementa con el inicio de capacitación para el personal, con el objetivo de desarrollar en ellos, las habilidades técnicas que se requieren para el diseño de procesos y también con la elaboración, por parte de esta Gerencia, de una guía que reúne los requisitos, que deben reunir los procesos que se elaboren, para ello se tomó en consideración el esfuerzo y la experiencia que los Departamentos han reunido en la elaboración y documentación de procesos.

En la elaboración de los procesos y de los procedimientos que los conforman, se consideran los siguientes elementos: objetivos, áreas de aplicación,

responsables, políticas o normas de operación, descripción de las operaciones, diagramas de flujo, formularios o impresos e instructivos.

Se ha sistematizado el manejo de la información concerniente a los procesos dentro de la institución, aún así, por ser incipiente este esfuerzo no se ha logrado determinar la forma en que los procesos y sus procedimientos han permitido elevar la calidad del trabajo de las áreas encargadas de su aplicación.

Los procesos se comunican a toda la institución mediante su publicación en la página web que se encuentra en la red interna, a la cual tienen acceso todos los empleados que por su trabajo dispongan de una computadora, a su vez, se comunica mediante memorando a las áreas directamente relacionadas en su aplicación.

Cada proceso está integrado por procedimientos, los cuales están relacionados operativamente y en secuencia para que se logre el objetivo establecido en el proceso. Entre los procedimientos, existe una correspondencia entre sí, en cuanto a objetivos, políticas y sistemas. No siempre los procedimientos incluyen las formas y formularios requeridos para su aplicación, esto se debe a que no existe un mecanismo para el análisis de formas y formularios, siendo elaborados de acuerdo a los requisitos que establezca la legislación, cuando se originan por ella, o bien por la experiencia de quien los realiza. También, no siempre la elaboración de las formas y formularios corresponde al Departamento, siendo elaborados en muchas ocasiones por la Unidad de Comunicación Social.

Ha quedado demostrado que, los procedimientos, permiten una mayor y mejor interacción entre las áreas y los niveles jerárquicos de la institución, aún así, en ocasiones existen dificultades para su aplicación porque no son actualizados periódicamente, ya que no existe una política de retroalimentación o de revisión de los procedimientos elaborados, siendo modificados por la misma persona que

los elaboró y cuando dicha persona ya no se encuentra en el Departamento, por diferentes circunstancias, se pierde la continuidad en su revisión y actualización.

Cuando se realizan modificaciones a los procedimientos, la estrategia de comunicación utilizada es la misma mencionada anteriormente, es decir, se publican en la página de la red interna y se traslada un memorando a las áreas responsables de su aplicación.

Entre las causas mencionadas para la modificación de procedimientos se encuentran las siguientes: la propuesta de un área específica, como parte de un programa de mejoramiento, la solicitud de los receptores del servicio, las instrucciones de la alta dirección, los cambios en el entorno, cambios en la institución, la firma de tratados y convenios de comercio, la creación, modificación o derogación de leyes que regulan las actividades, y el cambio de la tecnología de apoyo.

Se considera que los procedimientos inciden en el proceso de toma de decisiones, porque: las unidades operativas encargadas de su aplicación los desconocen o no los aplican, ya que muchos de los procedimientos que se aplican están desactualizados.

Dentro del Departamento se tiene la percepción de que los procedimientos contribuyen al logro de los resultados esperados por la institución, al mejorar el servicio al cliente, transparentar el servicio, proveer de una guía, dar las reglas a seguir, establecer jerarquías, etc. Se desconoce la influencia que tengan los procedimientos en la medición de indicadores del desempeño, pero sí se sabe que los procedimientos ejercen una influencia directa en las condiciones de trabajo de quienes los aplican, constituyéndose en una forma de respaldar el trabajo realizado y en un parámetro para la medición del desempeño.

La aplicación de procesos y sus procedimientos pueden hacer más competitiva a la institución, no sólo al Departamento, a pesar de que esto es lo que piensan los empleados consultados, no ven que sea una de las prioridades de las autoridades superiores, pero sí están conscientes de que para mejorar los procedimientos se necesita, entre otros: apoyo de las autoridades superiores, retroalimentación constante, capacitación al personal y su divulgación, supervisión y la creación de una unidad que sea la encargada exclusiva de realizar estas actividades.

2.7 Análisis de facultades

En cuanto a las facultades del Departamento de Operaciones, estas son de pleno conocimiento de cada uno de los colaboradores que se desempeñan en este Departamento. El conocimiento se basa en que dichas facultades están claramente definidas en La Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria y en el Reglamento Interno de la misma.

Por lo anterior, se puede decir que las facultades se encuentran normadas, que se derivan de la Ley y las mismas han sido desarrolladas en cada uno de los Departamentos que forman parte de la institución, partiendo de las disposiciones establecidas por los legisladores en la Ley Orgánica que la rige.

No existe ninguna duda en cuanto a la correspondencia entre las facultades establecidas para el Departamento de Operaciones y sus funciones, las que como se indicó anteriormente, están dictadas por la Ley y el Reglamento Interno. De la misma forma, cada unidad que forma parte del Departamento de Operaciones tiene claramente definidas sus facultades, mostrando una estrecha relación con cada una de sus funciones.

El Departamento de Operaciones, debido a su pequeño tamaño tiene claramente definida la autoridad y los niveles jerárquicos, existiendo un Jefe del

Departamento y cuatro coordinadores de cada una de las unidades que lo conforman, cada coordinador a su vez cuenta con un profesional que se convierte en el más cercano y único colaborador, en el desempeño de las funciones establecidas.

La toma de decisiones por lo tanto, se circunscribe al ámbito de autoridad de cada uno de los encargados de las unidades y un nivel más arriba, a la autoridad que ejerce el Jefe del Departamento sobre todas las unidades. En ese sentido, cada uno de los miembros del Departamento tienen muy claras sus responsabilidades y no existe ambigüedad detectada.

2.8 Análisis de relaciones

El Departamento de Operaciones tiene una comunicación directa y constante con la Sección de Operaciones, siendo esta última la unidad operativa que aplica gran parte de los procedimientos elaborados. Por su naturaleza, el Departamento se comunica con todas las unidades de la Intendencia de Aduanas, principalmente con las administraciones de las aduanas existentes en el país, la Gerencia Administrativa y Financiera y la Intendencia de Asuntos Jurídicos.

El medio de comunicación que con más frecuencia utiliza el Departamento en la comunicación interna, es el correo electrónico, luego le siguen las reuniones de trabajo y los memoranda. La comunicación interna se considera buena en general, mencionándose como problemas los siguientes: situaciones recursivas, el mensaje enviado no fue comprendido, no existe coordinación adecuada con la Sección de Operaciones y anteponer los intereses particulares o de las unidades a los intereses de la institución.

En cuanto a la comunicación externa, el Departamento de Operaciones tiene relación con los diferentes Ministerios e instituciones del Estado, con las direcciones de aduanas de otros países, con los centros de exportación y

entidades que los apoyan, con las diferentes cámaras, asociaciones o gremiales que se dedican al comercio exterior, importadores y exportadores. Con las anteriores entidades, el medio de comunicación más utilizado, es también el correo electrónico, luego sigue la comunicación telefónica y las publicaciones de prensa. La comunicación externa se considera buena, mencionándose los problemas siguientes: la rotación de los empleados o de las autoridades a quienes se dirige la comunicación, la existencia de intereses políticos, mínima existencia de reuniones de trabajo y su seguimiento y la falta de comprensión del mensaje transmitido por parte de los receptores.

Las relaciones que el Departamento establece tanto a lo interno como lo externo, tienen que ver principalmente con relaciones de trabajo y relaciones informativas. A pesar de la importancia que se le atribuye a la comunicación y las relaciones del Departamento con terceros, tanto internos como externos, no existen en él mecanismos de control y manejo de la información, que contribuyan a que la comunicación y las relaciones sean efectivas.

2.9 Análisis administrativo organizacional

De los análisis hechos anteriormente, se vislumbra la causa principal de los problemas que se observan en el Departamento de Operaciones, principalmente del análisis realizado a la estructura. El tipo de departamentalización seleccionado, por funciones, es el adecuado para las actividades y el objeto de ser del Departamento, sin embargo, también se observa que con la asignación de proyectos al Departamento, dicha estructura ya no responde a las necesidades actuales, lo cual explica los atrasos en el diseño y ejecución de los proyectos, así como el descuido de las funciones o actividades diarias o cotidianas, esto se combina con la falta de personal y la consiguiente sobrecarga de trabajo para quienes lo conforman.

Para superar los problemas detectados, se han realizado esfuerzos aislados, intentando conformar equipos de trabajo o utilizando la metodología de dirección de proyectos, sin embargo, estos esfuerzos no responden a una estrategia institucional, por lo que los beneficios que pudieran aportar se diluyen.

Sobre los equipos de trabajo, se considera que más que equipos, lo que se ha formado son grupos de trabajo, con lo cual no se observa que se logre la efectividad organizacional. Se ha tratado de conformar equipos de trabajo para atender los proyectos que se asignan al Departamento, cuando se ha hecho este esfuerzo, entre los factores que se consideran están: la experiencia en el tema del proyecto y la afinidad que con él posean las personas que lo integrarán, la cantidad de personal disponible y las funciones actuales que desempeñan.

Los equipos que se han conformado en el pasado, han sido del tipo funcional, no siendo este tipo el más adecuado para realizar el diseño e implementación de proyectos. Los grupos informales que existen dentro del Departamento corresponden a grupos de amigos y a grupos de interés.

Cuando se ha intentado conformar equipos de trabajo, se ha observado una mayor cohesión y coordinación en el trabajo, se ha fortalecido la capacidad de respuesta a los clientes e impulsa los niveles de desempeño, tanto a nivel individual como del Departamento. Lo anterior se ha plasmado en el avance de los proyectos asignados y parten de los reportes de los clientes internos y externos que han sido beneficiados con el avance.

En cuanto a los proyectos, se puede decir que el Departamento, a través de su jefe, participa en la planificación de los proyectos que se realizarán durante el año, los cuales son asignados por la Coordinación Normativa de la Intendencia de Aduanas y se derivan principalmente del Plan Operativo Anual de la institución. Hay que considerar que a pesar de la frecuencia e importancia de los

proyectos, no existe una metodología establecida para el diseño e implementación de los proyectos, por lo que se basan principalmente en la experiencia obtenida en proyectos anteriores o el aporte que brinde la persona a la que se asigne el proyecto.

Los proyectos se asignan al personal en función de la experiencia que tenga en el tema objeto del mismo, también influye la cantidad de proyectos que se tengan en el Departamento y la cantidad de personal entre el cual, además, se trata de distribuir la carga de trabajo de las actividades cotidianas.

Es común que no se cumplan con los plazos de entrega de los proyectos, según la planificación realizada al inicio de los mismos, atribuyéndose las demoras a los siguientes factores: falta de apoyo de las autoridades superiores, falta de recursos o insuficiencia de ellos, asignación de tareas ajenas a los proyectos, falta de personal, falta de planificación, cambio de autoridades, lo que modifica el rumbo o prioridad del proyecto, dependencia de entidades externas y restricciones en la legislación existente.

Debido a que no se cuenta con una metodología para la realización de los proyectos, el tiempo que se les dedica, depende en gran manera, del que permita la atención de las actividades diarias, dándosele mayor importancia a estas últimas. Por ello, cuando se tienen fechas límites que se deben cumplir con los proyectos, se recarga de trabajo al personal y esto provoca que la motivación del mismo disminuya.

Esta forma de organización para la atención de los proyectos es considerada flexible, sin embargo, las consecuencias de ello son consideradas negativas, porque a lo interno, se descuidan las actividades diarias, no se cumplen con las actividades y plazos establecidos para el diseño e implementación de los proyectos, la calidad del trabajo disminuye y se provoca inconformidad en el

personal. A lo externo de la institución, provoca que la credibilidad disminuya, los procesos de facilitación del comercio exterior se ven entorpecidos y esto en general le resta competitividad al país.

Se tiene consciencia de que para superar los problemas indicados, se necesita una política para la dirección de proyectos, que provea de los recursos y brinde el apoyo necesario para diseñarlos e implementarlos dentro del plazo planificado, así como la creación de equipos de trabajo de proyectos y que esto sea reforzado con una estructura departamental que facilite la realización de actividades cotidianas o funcionales y la elaboración de proyectos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

En el capítulo anterior, se observó que la departamentalización utilizada por el Departamento de Operaciones se adecua a sus necesidades y al objeto para el que fue creado, pues al dedicarse y concentrarse en la elaboración de normas y procedimientos que regulen el comercio exterior en las aduanas, la departamentalización por funciones, es lo más recomendado.

El problema surge cuando, además de la atención de las funciones, el Departamento debe diseñar e implementar proyectos, que a un mediano plazo contribuirán en facilitar y controlar el comercio exterior de nuestro país, es aquí donde el tipo de departamentalización utilizada, no es la más apropiada para la atención que necesitan las actividades rutinarias y la que necesita el diseño e implementación de proyectos.

Para paliar esta situación, se ha intentado asignar el proyecto a una persona, la cual debido a la falta de personal y la sobrecarga de trabajo, deberá ser casi por completo responsable de su diseño y posterior implementación, eventualmente puede gozar del apoyo del resto de compañeros de trabajo, siempre y cuando la carga de trabajo de ellos lo permita. Lo anterior ha sido entendido como la creación de un equipo de trabajo, sin embargo es notorio que esta herramienta no cumple con las características que debe reunir un verdadero equipo de trabajo.

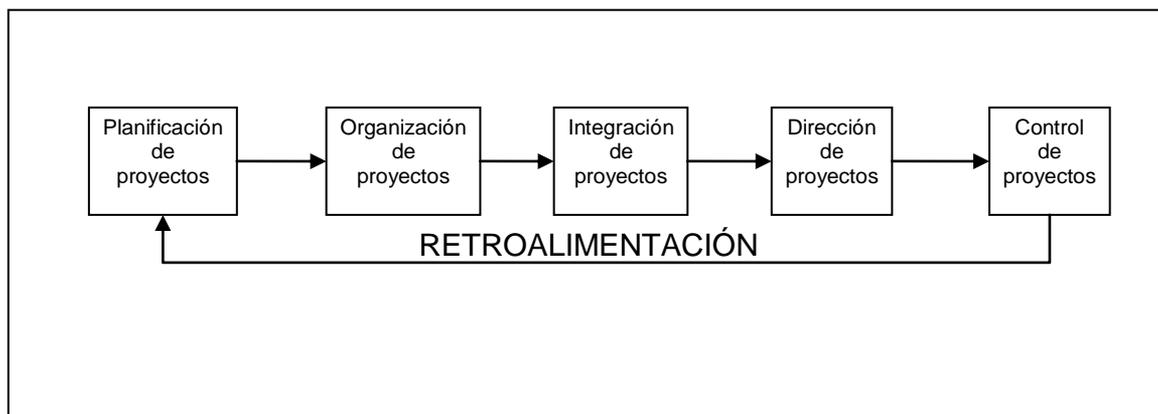
Lo que se desarrolla a continuación en este capítulo, pretende definir una guía o programa de acción, que pueda ser utilizada por el Departamento de Operaciones, para la creación, en una forma técnica, de equipos de trabajo que participen en el diseño e implementación de proyectos y así mejorar su eficacia.

3.1 Establecimiento de la política de dirección de proyectos

Antes de indicar los parámetros para la creación y gestión de un equipo de trabajo, en vista de que esto es lo que se propone como alternativa para mejorar la eficacia en el Departamento de Operaciones en el diseño e implementación de proyectos, es importante establecer una metodología para la dirección de proyectos, la cual será la guía general que podrá ser utilizada cada vez que sea necesario su diseño e implementación.

La guía o plan de acción que se sugiere para establecer la política de dirección de proyectos se basa en la utilización del proceso administrativo aplicado a los proyectos. A continuación se presenta el esquema de la guía, y luego se explica cada uno de los componentes del proceso para la guía sugerida:

Gráfico No. 4
Esquema de la Guía para establecer la política de dirección de proyectos



Fuente: elaboración propia

3.1.1. Planificación de proyectos

El primer paso en la planificación de los proyectos consistirá en su creación, la misma puede surgir a partir de los planes estratégicos de la institución, visualización de oportunidades de mejora o creación de nuevos productos o servicios.

Al crear un proyecto, habrá que proporcionársele un nombre, el cual debe dar una idea general de lo que hará el proyecto, esto se ve complementado con la elaboración de una descripción del proyecto. Es importante también, establecer cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar con el proyecto, los límites o alcances del mismo y una descripción general de cada uno de sus componentes.

Para completar la creación del proyecto se debe establecer el tiempo que llevará diseñarlo e implementarlo y cual será el costo en que se incurrirá para lograrlo.

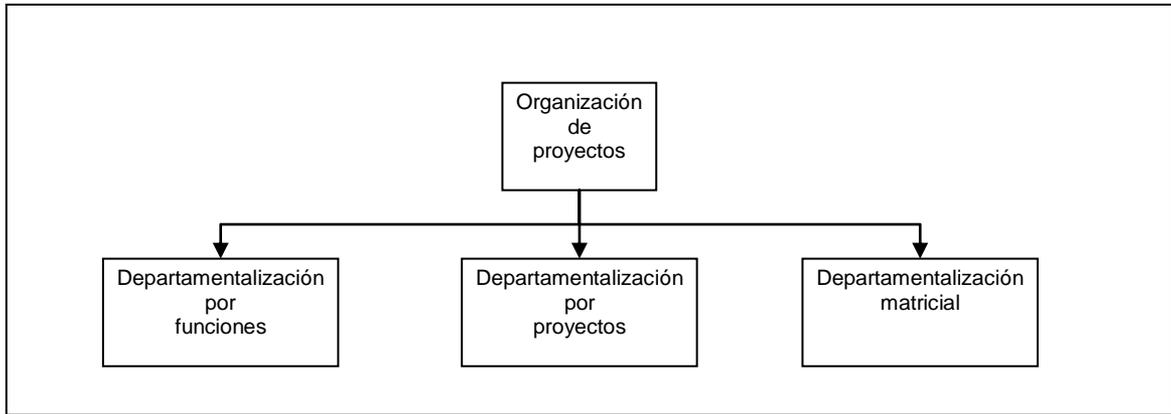
En la planificación de un proyecto, se debe realizar una programación del proyecto, en la cual se establecerán cada una de las actividades necesarias para llevarlo a buen término, además se debe indicar que unidades o individuos de la institución serán los responsables de cada actividad, así como definir el tiempo y el costo necesario para cada una de ellas.

Entre las herramientas que pueden ser utilizadas para la programación del proyecto, se tiene el uso del Método de la Ruta Crítica, también conocido como CPM por sus siglas en inglés, la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas conocida como PERT también por sus siglas en inglés, el diagrama de GANTT y el uso de presupuestos para establecer los costos y las fuentes de asignación de efectivo necesarios para su realización.

3.1.2 Organización de proyectos

Para una mejor visualización del contenido de esta etapa, se coloca a continuación su esquema:

Gráfico No. 5
Tipos de departamentalización en la etapa de Integración de Proyectos



Fuente: elaboración propia

La siguiente etapa consistirá en la organización del proyecto, siendo el primer aspecto a evaluar, el tipo de departamentalización que se utilizará en la organización del equipo de trabajo. Existen tres opciones para establecer la mejor estructura organizacional que se adecue a las necesidades específicas del Departamento, siendo las siguientes:

3.1.2.1 Departamentalización por funciones

Esta es la estructura que se utiliza actualmente en el Departamento de Operaciones y también podría ser una opción al diseñar e implementar un proyecto. En este tipo, los equipos de trabajo pueden ser formados utilizando el personal proveniente de las unidades funcionales que tengan relación e interés en el proyecto y las capacidades y experiencia para realizarlo.

Sin embargo, como se observó en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, derivado de la falta de personal, este tipo de departamentalización no ha sido útil, porque se ha descuidado la ejecución de las funciones propias del Departamento y a su vez, limita la dedicación al proyecto, teniendo como consecuencia los atrasos en su diseño y posterior implementación.

3.1.2.2 Departamentalización por proyectos

Esta opción implica la creación de un nuevo Departamento o unidad administrativa que tenga como propósito el diseño e implementación de proyectos, acá el equipo o equipos de trabajo estará dedicado por completo a este Departamento. Para aplicar este tipo de departamentalización, se debe realizar un análisis completo para determinar si la institución esta en capacidad de agregar un nuevo Departamento a su estructura, con las implicaciones que esto puede generar, ya que requiere dotarlo de recursos humanos, financieros y materiales para su funcionamiento.

3.1.2.3 Departamentalización matricial

La tercera opción es la combinación de las dos anteriores, es decir, utilizar una departamentalización en la que se atiendan las funciones propias del Departamento y al mismo tiempo se dedique tiempo al diseño e implementación de proyectos.

Esta opción requiere la utilización óptima de los recursos.

El Departamento de Operaciones deberá evaluar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones anteriores, para determinar cual de ellas responde de una manera eficaz a sus necesidades concretas.

En esta etapa también se debe crear el equipo de trabajo, siendo este el tema principal de este trabajo, por lo tanto más adelante se presentarán más detalladas las características de los mismos, indicando en este apartado, de manera general, que será necesario nombrar un director de proyecto, crear el equipo de trabajo y contar con el apoyo administrativo de las autoridades superiores. En la etapa de organización se deben establecer cuales son las características que deben reunir, el líder del proyecto y los miembros del equipo de trabajo, especificando el perfil que deben tener en cuanto a experiencia,

conocimientos y habilidades necesarias para el proyecto, asimismo se deben indicar cuales serán las responsabilidades y las funciones que tendrán cada una de las personas que reúnan el perfil establecido.

3.1.3 Integración de proyectos

En esta etapa, se deben seleccionar entre los candidatos, las personas que reúnan los perfiles establecidos y que conformarán el equipo de trabajo.

Los seleccionados, deben ser capacitados en cuanto a las características del proyecto que deberán diseñar e implementar, sus funciones y responsabilidades dentro del proyecto, la estructura organizacional en la que se desempeñarán y se les deberá proveer de todos los elementos necesarios para que puedan realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

3.1.4 Dirección de proyectos

La dirección será responsabilidad del líder o director del proyecto, e implica poner en práctica la planificación del proyecto mediante el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

El líder será responsable de establecer los mecanismos más efectivos para que los miembros del equipo de trabajo se sientan motivados y comuniquen la información y conocimientos entre ellos, esto lo podrá lograr mediante la supervisión constante de las personas y los planes, ejerciendo por lo tanto su liderazgo.

3.1.5 Control de proyectos

Esta etapa se considera importante, porque a través de ella se puede medir el cumplimiento de cada una de las actividades planificadas y de ser necesario, establecer las medidas correctivas que permitan el logro de los objetivos del proyecto, cumpliendo con el tiempo y el costo establecidos en la planificación.

Las herramientas utilizadas para la programación del proyecto en la etapa de planificación, también pueden ser utilizadas para lograr el control del proyecto y de esa forma lograr la retroalimentación que muestre las desviaciones respecto a los planes iniciales, determinar las causas y su posterior corrección.

3.2 Concientización sobre la importancia de los equipos de trabajo y su contribución al logro de las metas

Definitivamente, los equipos de trabajo son importantes dentro de las instituciones, sin embargo no siempre son necesarios dentro de ellas. También es cierto que los grupos de trabajo no son equipos de trabajo.

En toda institución regularmente existen grupos de trabajo, los cuales son los que realizan las actividades cotidianas dentro de los departamentos o unidades administrativas, caracterizándose porque el trabajo que realiza cada uno de los miembros de un grupo, es completamente especializado, es realizado por una sola persona y existe una comunicación directa con el jefe o encargado del departamento o unidad. Estos grupos son necesarios, ya que a través de ellos se logra la realización de los fines de la institución.

Ahora bien, crear un equipo de trabajo en una institución, no debe ser un deseo antojadizo, creyendo que este va a solucionar los problemas o que contribuirá al logro de las metas de una forma mágica. La creación de un equipo de trabajo requiere el cumplimiento de determinadas circunstancias para que esta elección tenga éxito.

Un equipo de trabajo requiere que sus miembros cuenten con conocimientos y habilidades, que al combinarse e interrelacionarse entre sí, produzcan como resultado el logro de metas, que no sería posible lograrlas si el trabajo se realizará por un solo individuo, o bien sería muy costoso. Un equipo de trabajo logra un efecto sinérgico.

Un equipo de trabajo tiene carácter temporal cuando se crea para el diseño e implementación de un proyecto, porque es creado para atender un fin determinado y cuando este fin es alcanzado, el equipo se disuelve. Esta característica puede ser utilizada como parámetro para establecer si un equipo de trabajo es o no necesario, es decir, si lo que se desea realizar es algo muy concreto o muy complejo, crear un equipo de trabajo para que atienda dicha tarea será lo más apropiado.

Si se ha elegido crear un equipo de trabajo también debe considerarse si este será funcional o interfuncional. En el primer caso, todos los miembros del equipo pertenecen al mismo departamento o unidad administrativa, en el segundo, los miembros pertenecen a varios y distintos departamentos o unidades. Elegir uno de estos tipos depende de las características del proyecto, ya que si dentro del departamento se cuenta con personal que reúne todos los conocimientos y capacidades que se requieren para realizarlo, un equipo funcional será lo mejor, pero si por la magnitud del proyecto se requiere de conocimientos y habilidades diferentes a las que normalmente tienen las personas del departamento, habrá que crear el equipo con miembros de otros departamentos o unidades, los cuales incluso podrían ser ajenos o externos a la institución.

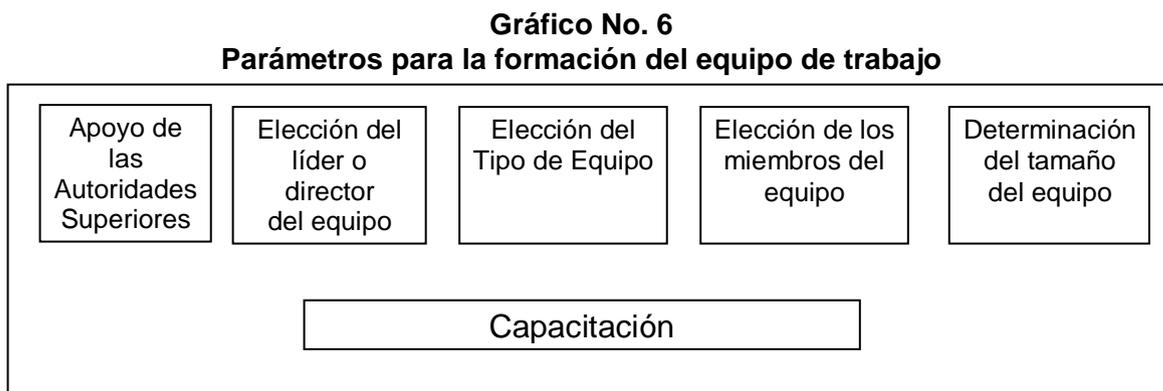
Para que un equipo de trabajo sea efectivo, además de contar con un fin para el que es creado y que los miembros estén comprometidos con el proyecto, se requiere del apoyo de las autoridades o directivos superiores de la institución, ya que serán ellos los que autoricen los fondos para dotar al equipo de todos los elementos que necesiten para llevar a buen término sus actividades. Asimismo, solo con la autoridad formal de los directivos, estos podrán ordenar y velar para que todos los departamentos o unidades administrativas contribuyan con el equipo para el logro de su fin.

Con el apoyo de los directivos superiores, se podrán compaginar los objetivos de los miembros del equipo, con los objetivos del equipo y estos con los objetivos de los departamentos y en mayor grado con los objetivos de la organización, para que el esfuerzo realizado por todos contribuya al logro de las metas de la institución.

3.3 Parámetros para la formación del equipo

Para la formación de un equipo de trabajo, deben contemplarse algunos parámetros, los cuales variarán según el tipo de institución o proyecto en el que se utilizará el equipo de trabajo o según el objeto del proyecto.

En virtud de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se sugiere la consideración de los siguientes parámetros en la formación de un equipo de trabajo:



Fuente: elaboración propia

3.3.1. Apoyo de las Autoridades Superiores

Tal como se mencionaba anteriormente, el apoyo de las autoridades superiores es fundamental para que un equipo de trabajo logre su cometido, constituyéndose esto como el primer parámetro para formar un equipo, es decir, si se elige la creación de equipos de trabajo, esta iniciativa debe surgir de las

autoridades superiores, porque ellas están plenamente convencidas de que esta herramienta contribuirá sustancialmente al logro de las metas de la institución.

Las autoridades superiores serán las que definan los proyectos en los que participarán los equipos de trabajo, poniendo especial cuidado en que los objetivos de los equipos correspondan a los de la institución, también proveerán de los recursos que necesiten y serán los facilitadores para hacer que los mandos medios colaboren plenamente con la tarea asignada a los equipos.

3.3.2. Elección del líder o director del equipo

Esta elección puede ser realizada por la dirección superior o bien delegar la autoridad a los miembros del equipo para que sean ellos quienes lo elijan. El líder debe ser un buen comunicador, ya que buena parte del éxito del equipo consiste en las relaciones que se establecen entre los miembros y entre estos y el líder. Además, a través de la comunicación y el ejercicio de su liderazgo, debe ser capaz de motivar e inspirar a los miembros del equipo para que su contribución al mismo sea efectiva y se sientan comprometidos con lograr los objetivos del equipo. El líder debe ser un miembro más del equipo en cuanto a su participación en el mismo, ya que él lo representará tanto dentro como fuera de la institución y debe tener pleno conocimiento de cada una de las actividades que realiza el equipo, porque él mismo es responsable de realizar algunas de ellas, constituyéndose en un eslabón más dentro de la cadena de actividades que realiza el equipo.

3.3.3. Elección del tipo de equipo

Para este trabajo en particular, el tipo de equipo ya se encuentra plenamente establecido, ya que este se formará para el diseño e implementación de proyectos, siendo por lo tanto el más recomendado el denominado, equipo de proyecto, teniendo como característica esencial su temporalidad, porque el equipo se creará para realizar una tarea determinada, en un tiempo establecido,

por consiguiente, al momento de finalizar la tarea y lograr los fines para los que fue creado, el equipo será disuelto.

3.3.4. Elección de los miembros del equipo

Esta elección, al igual que la del líder, tiene que estar en función del aporte que cada miembro pueda brindar al equipo. Para ello, se debe tomar cada proyecto que se asignará al equipo y establecer mediante un examen minucioso, cuales son las habilidades técnicas que se requieren para realizar el proyecto, a continuación se deberán seleccionar a aquellos individuos que reúnan estas habilidades. Sin embargo, que una persona reúna las habilidades técnicas que se requieren, no garantiza que vaya a ser un miembro efectivo dentro del equipo, hay que tomar en cuenta también, que sea una persona acostumbrada y motivada para trabajar en equipo, que sus habilidades de comunicación y empatía sean altas, son estas pues, las características mínimas que deben reunir los miembros del equipo.

3.3.5. Determinación del tamaño del equipo

En cuanto al tamaño del equipo, se recomienda que los equipos cuenten con un rango de entre 5 a 10 miembros, el cual se establece en función de la complejidad del proyecto y de las habilidades mínimas que se necesitan para desarrollarlo.

3.3.6. Capacitación

Finalmente, se debe capacitar al equipo, en el conocimiento del proyecto para el que han sido elegidos, mediante la presentación de los planes y programas que se elaboran en la etapa de planificación de un proyecto, de esa forma estarán conscientes del tiempo del que disponen para elaborar el proyecto, tendrán conocimiento de las actividades que se deben realizar y estarán al tanto de sus responsabilidades, con esto se pretende que desde el inicio se comprometan con el proyecto.

3.4 Directrices para la gestión de equipos

Gestionar un equipo no es tarea sencilla, requiere del líder un alto desarrollo de sus habilidades administrativas. El líder deberá ser un gran planificador, porque los planes que realice y su precisión, determinarán el éxito que pueda tener en el logro de las metas del proyecto y del equipo. Debe planificar cada una de las actividades que considere oportunas y organizarlas de tal forma que no se pierda tiempo ni esfuerzo en reuniones banales, además deberá ser capaz de involucrar a los miembros del equipo en la planificación y organización del trabajo que deben realizar.

Desde el inicio, dentro del equipo se deben establecer por escrito, cuales serán las responsabilidades de cada uno de los miembros, cuales las del equipo, programar las reuniones y definir los formatos o formularios donde se dejará constancia del motivo y resultado de las mismas, además se deberá acordar la forma en que se medirá el avance del trabajo de cada miembro y del equipo, así como precisar cual será el contenido de los reportes que se entreguen, con el propósito de que estos sean uniformes.

Los equipos deben establecer las normas que los rijan, así como las sanciones para aquellos que las incumplan, para lograr una verdadera cohesión dentro de ellos, de la misma forma deberán tener lineamientos generales para la solución de controversias, en caso ellas surjan.

Es fundamental también, que el equipo pueda definir cuales serán aquellos elementos materiales, financieros y humanos que utilizarán a lo largo del proyecto y el líder deberá ser el encargado de establecer la comunicación necesaria para que al equipo no le falten estos elementos. También se han de elaborar los formularios de asignación, traslado, consumo y almacenaje de estos elementos, para evitar su desperdicio y tener un control actualizado en cualquier momento.

El aspecto determinante en la gestión de los equipos es el ejercicio del liderazgo, ya que a través de él, se podrá lograr una comunicación efectiva entre los miembros del equipo y entre el equipo y todas las demás unidades con las que se relacione. El líder es responsable de inspirar a su equipo, de lograr que estos se comprometan con el proyecto, desarrollar las habilidades de creación e innovación de los miembros del equipo, debe lograr que el equipo se sienta como tal, para que todos coadyuven al logro de las metas. Asimismo, debe desarrollar la empatía, ya que tendrá que ser capaz de identificar sentimientos, emociones, que pudieran alterar la armonía en el equipo y que por lo tanto repercutan en el proyecto.

Es pues, como se ha visto, que la gestión de proyectos demanda un liderazgo excepcional, un liderazgo que va más allá de aquel que se necesita para dirigir a un grupo de trabajo, porque además de las habilidades técnicas, el líder debe desarrollar habilidades que le permitan conocer la naturaleza humana de las personas, para que la experiencia de participar en un equipo, sea para sus miembros completamente satisfactoria y por lo tanto cuando surja nuevamente la oportunidad de integrarse a un equipo lo hagan con la convicción de aportar su esfuerzo en el logro de las metas de la institución, sabiendo que la recompensa que podrán recibir va más allá de la económica, ya que también estarán logrando su desarrollo como personas.

3.5 Evaluación del funcionamiento de los equipos

La evaluación del funcionamiento de los equipos de trabajo se puede dividir en dos aspectos, uno la evaluación del equipo en si y el otro la evaluación a los miembros del equipo.

En la evaluación del equipo, debe considerarse principalmente si el mismo esta cumpliendo con los plazos que se han definido para cada etapa del proyecto y si además cumple con la entrega de los productos o servicios a los que se ha

comprometido dentro del plazo establecido. Otro factor a evaluar son los costos, ya que se debe tener un control estricto sobre las fuentes de ingreso y egreso, para velar que se cumplan con los presupuestos programados y no incurrir en gastos innecesarios o no planificados.

Del equipo también se puede evaluar su comportamiento con otros equipos o grupos de trabajo dentro de la institución, si colabora cuando se le es requerido, su disposición para prevenir y solucionar los problemas, la creatividad e innovación para plantear alternativas en el logro de las metas de la institución.

Si existen desviaciones respecto a lo que se espera del grupo, se deben analizar las causas de los problemas que las generan, acá la investigación puede realizarse sobre el equipo y necesariamente requerirá la evaluación del otro aspecto antes mencionado, la evaluación a los miembros del equipo.

Al evaluar a los miembros se debe medir el cumplimiento de las actividades asignadas a cada uno de ellos y su sujeción al presupuesto establecido. Comprende también la evaluación del cumplimiento de las normas que se establecieron al formarse el equipo, las relaciones entre los miembros, ya que los roces internos que puedan darse entre ellos ocasionan deterioro de la confianza en el equipo y la consecuencia se verá reflejada en el incumplimiento de las metas.

Cada vez que finalice un proyecto y por lo tanto el equipo tenga que ser disuelto, se debe realizar una evaluación de dicha experiencia, ya que el aprendizaje que se haya tenido del funcionamiento del equipo será sumamente valioso para la institución, ya que se constituye en los cimientos para la creación de nuevos equipos, lo cual, bien administrado, se puede convertir en una ventaja estratégica de la institución.

3.6 Costos

Finalmente, para la determinación de los costos que genera el funcionamiento de un equipo de trabajo, se debe elaborar un presupuesto, el cual debe contener el valor de las horas/hombre que cada miembro del equipo dedicará al proyecto. Si al definir las actividades se determina que se realizarán viajes, debe estimarse el monto al que ascenderán los viáticos, combustibles, depreciaciones de vehículo, o pasajes necesarios para realizarlos, de igual forma, sí se requiere que el equipo de trabajo reciba o brinde capacitación, la contratación de un salón de conferencias o reuniones, deberá también ser estimada, así como los honorarios y viáticos del conferencista, si es necesario.

La compra de mobiliario y equipo, licencias de software, libros, investigaciones y todos aquellos elementos materiales que se necesiten en el diseño y en la implementación del proyecto, deberán también ser calculados de antemano. Siempre debe contemplarse una cantidad para gastos no previstos, que podrán ser utilizados en circunstancias plenamente justificadas y documentadas.

En ocasiones, también se hace necesaria la contratación de consultores, quienes por los conocimientos especializados que poseen, pueden aportar valor al equipo, en este caso se estimará, en base a cotizaciones, el monto de los honorarios.

Tomando en cuenta los elementos descritos anteriormente, la estimación del presupuesto anual para la creación de un equipo de trabajo quedaría de la siguiente forma:

PRESUPUESTO ANUAL PARA LA CREACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

RECURSOS HUMANOS

Cantidad	Nombre del Puesto	Sueldo	Honorarios	Bono 14, Aguinaldo, Vacaciones	TOTAL
1	Jefe de Departamento	Q180,000.00		Q37,500.00	Q217,500.00
4	Coordinador/Profesional Especializado en Área Tributaria	Q360,000.00		Q75,000.00	Q435,000.00
4	Profesional Especializado en Área Tributaria	Q360,000.00		Q75,000.00	Q435,000.00
3	Consultores		Q540,000.00		Q540,000.00

TOTAL **Q1,627,500.00**

VIÁTICOS AL EXTERIOR

Alimentación	Q30,240.00
Hospedaje	Q50,400.00
Transporte	Q108,000.00

VIÁTICOS AL INTERIOR

Alimentación	Q75,600.00
Hospedaje	Q84,000.00
Transporte	Q55,000.00

TOTAL **Q403,240.00**

GASTOS VARIOS

Licencias de software	Q25,000.00
Libros	Q5,000.00
Investigaciones	Q15,000.00
Gastos no previstos	Q415,148.00

TOTAL **Q460,148.00**

GRAN TOTAL **Q2,490,888.00**

La suma de todos los elementos, constituirá pues, el costo del proyecto. El análisis no estaría completo sin una estimación cuantitativa del monto de los beneficios que pretende aportar el proyecto, para establecer la relación costo/beneficio y determinar si realizarlo resulta rentable para la empresa, o bien se convierte en rentable haciendo los ajustes al presupuesto que los fondos destinados al proyecto permitan.

Los beneficios están representados por la recaudación aportada por las aduanas a la recaudación total efectuada por la SAT, cuyo promedio en los últimos 10

años (2000-2009) ha sido del 41.28% equivalentes a Q. 10,071.08 millones de quetzales, sobre un total promedio recaudado, en el mismo periodo, de Q. 24,394.94 millones de quetzales. (16:s.p)

Si bien es cierto que los beneficios dependerán del tipo de proyecto que desarrolle e implemente el equipo de trabajo, ya que hay proyectos que no inciden directamente en la recaudación, debido a que su principal objetivo es la facilitación del comercio, si se considerase que un proyecto debe contribuir en un 1% a la recaudación total efectuada por las aduanas, se estaría hablando de que el beneficio esperado por proyecto sería de aproximadamente Q. 100,710,800.00 y si como se vio, el costo de crear un equipo es de Q. 2,490,888.00, entonces el costo representa aproximadamente un 2.47% de los beneficios esperados.

Tomando en consideración los cálculos efectuados anteriormente se puede establecer que la creación de un equipo de trabajo resulta altamente rentable ya que los beneficios que se obtengan superan con creces el costo de su creación.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de equipos de trabajo en el Departamento de Operaciones y de la técnica administrativa para su creación, provoca atrasos en el cumplimiento de los plazos de diseño e implementación de proyectos, por lo tanto, se comprueba la hipótesis número uno.
2. La departamentalización por funciones que tiene el Departamento de Operaciones, no resulta ser la más apropiada para integrar equipos de trabajo por proyecto a dicha estructura.
3. La inexistencia de una política para la dirección de proyectos, puede hacer que un equipo de trabajo no logre los objetivos planteados en el diseño e implementación del proyecto.
4. La creación de equipos de trabajo, que se fundamenten en una estructura organizacional que los favorezca y que se les proporcione una metodología para la dirección de proyectos, contribuye en gran manera a lograr la eficacia en un departamento o unidad administrativa.

RECOMENDACIONES

1. La decisión de crear equipos de trabajo, debe originarse y contar con el apoyo incondicional de las autoridades superiores de la institución. Para la creación de un equipo de trabajo, debe seguirse un proceso formal de creación, para ello puede utilizarse la guía desarrollada en el Capítulo III de este Informe Final de Tesis.
2. El tipo de departamentalización que se recomienda crear en el Departamento de Operaciones, es la Departamentalización Matricial, ello le permitirá seguir atendiendo las funciones propias del Departamento e integrar las actividades que demanda el diseño e implementación de proyectos.
3. Para la dirección de proyectos, se sugiere utilizar la guía desarrollada en el Capítulo III de este Informe Final de Tesis, ya que esto le permitirá al equipo de trabajo encuadrarse en una metodología que al ser uniforme, le ahorrará esfuerzos innecesarios.
4. Se recomienda la combinación entre la Departamentalización Matricial y el uso de una metodología para la Dirección de proyectos, con el objeto de crear un equipo de trabajo efectivo, el cual tendrá claros sus objetivos y las acciones a realizar para su cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. **Constitución Política de la República de Guatemala**. Talleres gráficos de IMPRESOS, 2009. 289 páginas.
2. BENAVIDES PAÑEDA, Javier. **Administración**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., primera edición, México 2004. 354 páginas.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria**. Imprenta FM. Guatemala, 1998. 20 páginas.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria**. Imprenta FM. Guatemala, 1998. 17 páginas.
5. DRUCKER, Peter F. **La gerencia, temas, responsabilidades y prácticas**. Editorial El Ateneo, octava edición, Argentina, 2004. 917 páginas.
6. EDITORIAL OCEÁNO. **Enciclopedia del Management**. Primera edición, España, 2003. 1307 páginas.
7. FRANKLIN, E.B, Krieger. **Comportamiento Organizacional, enfoque para América Latina**. Pearson educación de México, S.A De C.V., primera edición, México, 2011. 550 páginas.
8. FRANKLIN FINCOWSKY, E.B. **Organización de Empresas**. Mc Graw Hill interamericana editores, S.A. DE C.V., segunda edición, México, 2003. 369 páginas.
9. LUECKE, Richard. HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. **Cómo crear equipos efectivos**. Ediciones Deusto, primera edición, España, 2004. 176 páginas.
10. MÜNCH, L. **Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. Pearson Educación de México, S.A. de C.V., primera edición, México, 2010. 303 páginas.
11. REYES PONCE, A. **Administración Moderna**. Limusa S.A. de C.V., primera edición, México, 2008. Grupo noriega editores. 480 páginas.

12. ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, séptima edición, México, 1996. 752 páginas.
13. STONER F, James a, FREEMAN R. Edward. y GILBERT, Daniel R jr. **Administración**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., sexta edición, México, 1996. 688 páginas.
14. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. **Apuntes de Administración 1, Primera Parte**. Primera edición, Guatemala, 1995. 133 páginas.
15. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Escuela de Administración de empresas. S.F. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II**. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala, S.A. 154 páginas.
16. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/esat/estadisticas/47-estadisticas-tributarias/335-recaudacion-tributaria-historica-del-gobierno-central.html> Superintendencia de Administración Tributaria, Guatemala 2010.
17. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/institucion/institucion/que-es-la-sat/7-que-es-la-sat/2-fundamento-estrategico.html> Superintendencia de Administración Tributaria, Guatemala 2014.
18. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/institucion/institucion/que-es-la-sat/7-que-es-la-sat/7929-plan-estrategico-institucional-2013-2015.html> Superintendencia de Administración Tributaria, Guatemala 2014.

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: _____

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas, de la Superintendencia de Administración Tributaria

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste de forma objetiva. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se utilizará bajo estricta confidencialidad.

Puesto que ocupa: _____

Cuestionario general

1. ¿Participa el Departamento de Operaciones en la planificación de los proyectos?
2. ¿Quién le asigna los proyectos al Departamento de Operaciones?
3. ¿Cuenta el Departamento de Operaciones con una metodología para el diseño e implementación de proyectos?
4. En caso afirmativo:
 - a. ¿Podría describirla?
 - b. ¿Quién define dicha metodología?
5. ¿Cuáles son los criterios utilizados para la asignación de los proyectos al personal del Departamento de Operaciones y quién los define?

6. ¿Se logran concluir en el tiempo programado, las actividades que permitan la finalización de los proyectos?
7. Si existen retrasos ¿podría indicar las principales causas de los mismos?
8. ¿Cuándo le son asignados proyectos al Departamento, de que forma se organizan para atender las funciones diarias y lograr la finalización de los proyectos?
9. ¿Se sobrecarga al personal con demasiadas actividades?
10. ¿Existen formalmente equipos de trabajo para la realización de los proyectos en el Departamento a su cargo?
11. ¿Cómo describiría el nivel de motivación actual del personal del Departamento?
12. ¿A que nivel existe rotación del recurso humano en su Departamento, ya sea que este se de por despidos, renunciaciones, traslados o permutas?
(Subraye su respuesta)

Excesivo
Normal
Regular
Ningún
13. ¿Podría indicar cuáles son las consecuencias internas de la actual forma de atender los proyectos?
 - a. Positivas
 - b. Negativas
14. ¿Podría indicar cuáles son las consecuencias externas de la actual forma de dirección de los proyectos?
 - a. Positivas

b. Negativas

15. ¿Cómo cree que se podría lograr la eficacia en el diseño e implementación de los proyectos en su Departamento, sin dejar de atender las funciones diarias?

Cuestionario sobre grupos y equipos de trabajo

16. ¿El Departamento se apoya en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

17. ¿Qué criterios se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?

18. ¿Qué tipo de equipos formales se han creado?

- a. funcionales
- b. autodirigidos
- c. de investigación y desarrollo
- d. de la alta dirección
- e. de mando
- f. de calidad
- g. especiales
- h. culturales
- i. otros

19. ¿Se han establecido grupos informales? (subraye los que considere)

- a. de amigos
- b. de interés
- c. otros (indíquelo)

20. ¿Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas como: (subraye las que considere)

- a. ¿impulsar los niveles de desempeño?

- b. ¿imprimir cohesión y coordinación al trabajo?
- c. ¿fortalecer la capacidad de respuesta a clientes?
- d. ¿fomentar la motivación?
- e. ¿desarrollar la innovación?
- f. ¿otros?

21. ¿Cómo se determinan las ventajas o desventajas derivadas del quehacer de los grupos o equipos de trabajo?

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: _____

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas, de la Superintendencia de Administración Tributaria

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste de forma objetiva. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se utilizará bajo estricta confidencialidad.

Puesto que ocupa: _____

Cuestionario para el análisis estructural

1. ¿Cuál es la estructura departamental actual del Departamento de Operaciones? (subraye una por favor)
 - a. Departamentalización por funciones
 - b. Departamentalización por productos
 - c. Departamentalización geográfica
 - d. Departamentalización por clientes
 - e. Departamentalización por procesos o equipo
 - f. Departamentalización matricial

2. ¿Atendiendo a qué criterios se definió dicha estructura?

3. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones del Departamento?

4. ¿El diseño de la estructura esta enmarcado en una estrategia global?

5. ¿Considera que la cantidad de personal asignada a su Departamento es la adecuada para cumplir con las funciones diarias y los proyectos?

6. ¿La estructura actual permite una adecuada coordinación de las actividades que permitan el logro de las metas del Departamento?
7. ¿Considera que el nivel de autoridad que se le ha delegado, es el adecuado para dirigir su Departamento?
8. ¿Delega a sus subalternos autoridad para la realización de actividades y funciones?
 - a. ¿Hasta que punto?
 - b. ¿Qué criterios utiliza para la delegación de la autoridad?
9. ¿Es flexible la estructura del Departamento para adaptarse al crecimiento de la empresa, la asignación de nuevas actividades o proyectos?
10. ¿Existe un proceso formal para la creación y gestión de equipos de trabajo y su inserción en la estructura de su Departamento?

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: _____

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas, de la Superintendencia de Administración Tributaria

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste de forma objetiva. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se utilizará bajo estricta confidencialidad.

Puesto que ocupa: _____

Cuestionario para el análisis funcional

1. ¿Cómo se definen las funciones asignadas a su Departamento?
2. ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones definidas?
3. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?
4. ¿Las funciones se relación con el objeto o propósito del Departamento?
5. ¿Las funciones son claras para todos?
6. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones al Departamento y su personal?
7. ¿Se establece la relación de las funciones con: (subraye las que considere se relacionan)

- a. la misión de la organización?
- b. sus objetivos y metas?
- c. políticas?
- d. procedimientos?
- e. programas?
- f. sistemas?
- g. otros?

8. ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?

9. ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?

10. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones? (subraye las que respondan a la pregunta)

- a. en el jefe inmediato.
- b. en el responsable del área de adscripción.
- c. al área de recursos humanos
- d. en el responsable de la organización
- e. en un órgano asesor
- f. otros

11. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones para evitar:

- a. duplicidad?
- b. omisiones?
- c. falta de consistencia?
- d. evasión de responsabilidad?
- e. ausencia de compromiso?
- f. interpretación incorrecta?
- g. falta de conocimiento?
- h. otros?

Indíquelo por favor:

12. ¿La coordinación posibilita una interacción efectiva entre las diferentes áreas de la organización?

ANEXO 4

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: _____

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas, de la Superintendencia de Administración Tributaria

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste de forma objetiva. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se utilizará bajo estricta confidencialidad.

Puesto que ocupa: _____

Cuestionario para el análisis procedimental

1. ¿Están definidos los procedimientos para llevar a cabo el trabajo? (Incluye aquellos que son independientes de los procedimientos que elabora el Departamento para el trabajo que realizan otras unidades)
2. ¿Están documentados estos procedimientos?
3. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?
4. ¿Qué otras áreas intervienen en su preparación?
5. ¿Se brindó capacitación a todas las áreas del Departamento y la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?
6. ¿Se utiliza algún recurso de software para el diseño y elaboración de los procedimientos?

7. ¿Recibió usted capacitación específica para su elaboración o aplicación?
8. ¿Existe alguna relación entre el nivel técnico del personal y el diseño de los procedimientos?
9. ¿Se siguió algún modelo de otra organización o se hicieron en lo interno?
10. ¿Se tomaron en consideración esfuerzos anteriores?
11. ¿Existe algún documento que haya servido como guía para elaborarlos?
Si su respuesta es positiva, ¿Cuál?
12. ¿Se dispone de una metodología para su preparación?
13. ¿Los procedimientos incluyen: (subraye las que considere se cumplen)
 - a. objetivo del procedimiento?
 - b. áreas de aplicación?
 - c. responsables?
 - d. políticas o normas de operación?
 - e. concepto?
 - f. control?
 - g. descripción de las operaciones?
 - h. diagrama de flujo?
 - i. formularios o impresos?
 - j. instructivos?
 - k. glosario de términos?
 - l. otros?
14. ¿Se ha permitido sistematizar el manejo de información en la organización?
15. ¿Los procedimientos han contribuido a elevar la calidad del trabajo?

16. ¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?

17. ¿Qué estrategia se ha seguido para establecer los procedimientos?

18. ¿Existe correspondencia entre la estructura del Departamento y la organización y los procedimientos?

19. ¿Los procedimientos forman parte de un proceso?

En caso afirmativo, ¿cómo se relacionan con dicho proceso?

20. ¿Existe correspondencia entre procedimientos y: (subraye todas las que considere)

- a. objetivos?
- b. políticas?
- c. programas?
- d. sistemas?
- e. estrategias?
- f. otros?

21. ¿Los procedimientos incluyen las formas o formularios requeridos para su aplicación?

22. ¿Tales formas o formularios son acordes con las necesidades de la organización?

23. ¿Se dispone de un mecanismo para el análisis de formas o formularios?

24. ¿Cómo se diseñan las formas o formularios? Descríballo brevemente.

25. ¿En el diseño de formas o formularios, se toma en cuenta: (subraye las que considere)

- a. finalidad?

- b. uso?
- c. otros?

26. ¿En su composición se considera: (subraye las que considere que corresponden a su respuesta)

- a. unidad en el trazo?
- b. división modular?
- c. claridad?
- d. distribución de datos?
- e. jerarquización?
- f. saturación?
- g. movimiento?
- h. ritmo?
- i. imagen residual?
- j. otros?

27. ¿Qué recursos se utilizan para el diseño?

28. ¿Quién produce las formas diseñadas?

29. ¿Existe un catálogo de formas?

30. ¿Quién es el responsable del análisis, diseño y control de formas?

31. ¿Permiten los procedimientos una mayor y mejor interacción de las áreas y niveles jerárquicos de la organización?

32. ¿Con qué periodicidad se revisan los procedimientos?

33. ¿A quién se designa para mantener actualizados los procedimientos?

34. ¿Cómo se comunican los cambios a procedimientos?

35. ¿Los procedimientos se revisan atendiendo a: (subraye los que considere)

- a. la propuesta de un área específica?
- b. como parte de un programa de mejoramiento?
- c. la solicitud de los receptores de los servicios?
- d. las instrucciones de la alta dirección?
- e. el comportamiento de organizaciones análogas o líderes en el campo de trabajo?
- f. el resultado de cambios en el entorno?
- g. cambios en la organización?
- h. la modificación del objeto de la organización?
- i. la firma de tratados y convenios?
- j. el cambio de estrategia de la organización?
- k. el cambio de tecnología de apoyo?
- l. la desincorporación de áreas?
- m. la descentralización de productos y servicios?
- n. la fusión con otra organización?
- o. la integración de la organización a una corporación?
- p. la petición de su grupo de filiación?
- q. la sugerencia de una unidad de mejoramiento administrativo o consultor independiente?
- r. un cambio en la estructura del órgano de gobierno?
- s. los resultados obtenidos en un periodo determinado?

36. ¿La actualización de los procedimientos se origina en otros estudios sobre: (subraye los que considere)

- a. reingeniería?
- b. simplificación administrativa?
- c. reorganización?
- d. autoevaluación?
- e. análisis de estructuras?
- f. servicio a clientes?
- g. benchmarking?
- h. control total de la calidad?
- i. empowerment?
- j. análisis de sistemas?
- k. estudios de viabilidad?
- l. estudios de factibilidad?
- m. análisis de costo-beneficio?
- n. otros?

37. ¿Considera usted que los procedimientos contribuyen con el proceso de toma de decisiones?

38. ¿Han servido para la elaboración de otros manuales administrativos?

39. ¿Existen alguna relación entre un manual de procedimientos y un manual de calidad?

40. ¿De que manera los procedimientos inciden en el logro de los resultados esperados para la organización?

41. ¿Se ha mejorado el logro de los indicadores de desempeño a partir de la utilización de procedimientos?

42. ¿Ejerce alguna influencia el empleo de procedimientos en las condiciones de trabajo existentes?

¿Por qué?

43. ¿Diría usted que los procedimientos constituyen un elemento que puede hacer más competitiva a la organización?

¿Por qué?

44. ¿De qué manera influyen en la ejecución del trabajo?

45. ¿Cuál es la actitud de la organización en cuanto al empleo de procedimientos?

46. ¿Qué estima usted que necesita la organización para mejorar los procedimientos existentes?

ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Fecha: _____

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas, de la Superintendencia de Administración Tributaria

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste de forma objetiva. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se utilizará bajo estricta confidencialidad.

Puesto que ocupa: _____

Cuestionario para el análisis de facultades

1. ¿Conoce las facultades asignadas al Departamento de Operaciones?
2. ¿Conoce las facultades asignadas a su unidad concreta dentro del Departamento de Operaciones?
3. ¿Las facultades anteriores, se encuentran normadas?
Sí su respuesta es positiva, indique donde:
4. ¿Sabe quién ha delegado las facultades, de qué forma y la fecha en que fueron delegadas?
5. ¿De qué forma se relacionan las facultades con las funciones del Departamento de Operaciones y las de su unidad específica?
6. ¿Qué relación tienen las facultades delegadas con su nivel jerárquico?

7. ¿Conoce las responsabilidades implícitas con la delegación de las facultades?

En caso de responder sí, indíquelas:

ANEXO 6

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: _____

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal del Departamento de Operaciones de la Intendencia de Aduanas, de la Superintendencia de Administración Tributaria

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste de forma objetiva. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se utilizará bajo estricta confidencialidad.

Puesto que ocupa: _____

Cuestionario para el análisis de relaciones

1. ¿Con qué unidades, departamentos, secciones se comunica directamente el departamento a lo interno?
2. ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado con más frecuencia para la comunicación interna?
3. ¿Cómo considera que es la comunicación interna? (subraye su respuesta)
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
4. ¿Cuáles son los principales problemas que se observan en la comunicación interna?
5. ¿Con qué entidades externas tiene comunicación directa el Departamento?

- a. sector público
 - i. nacional

 - ii. internacional

- b. sector privado
 - i. nacional

- ii. internacional

6. ¿Cuál es el medio de comunicación utilizado con más frecuencia para la comunicación externa?

7. ¿Cómo considera que es la comunicación externa? (subraye su respuesta)

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

8. ¿Cuáles son los principales problemas que se observan en la comunicación externa?

9. ¿De que tipo es la relación que establece a lo interno y a lo externo el Departamento? (subraye las que considere)

- a. De trabajo
- b. Informativa
- c. Otro

10. ¿En el proceso de comunicación interna y externa del Departamento, existen mecanismos para el control y manejo de la información?