

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**Competencias requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del  
área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención  
al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG**  
(Tesis de Maestría)

Inga. María Renée Solares Tellez

Guatemala, febrero 2014

**Competencias requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del  
área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención  
al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG-**

(Tesis de Maestría)

Inga. María Renée Solares Tellez

Licda. Cristina López Bautista, **(Asesora)**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo, **(Revisora)**

Guatemala, febrero 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

EMBA Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0012-2014-MS.-AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 28 DE ENERO DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Cristina López Bautista, asesora y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Tesis, titulada: "COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS PUESTOS QUE OCUPA EL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE CONSULTAS TRIBUTARIAS DE COMERCIO EXTERIOR DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE IMPUESTOS DE GUATEMALA -INIG-", elaborada por la ingeniera María Renée Solares Tellez, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.**

  
**Lic. César Augusto Custodio Gómez**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, enero 02 de 2014

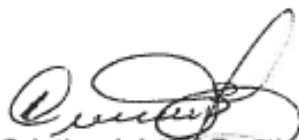
Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para manifestar que de acuerdo a nombramiento emitido por las autoridades de este centro de estudios, he procedido a ASESORAR el Informe Final del Trabajo de Egreso titulado: **Competencias requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala -INIG-**, realizado por la estudiante María Renée Solares Tellez. Carné 1224924, de la Maestría en Administración Corporativa.

De acuerdo a lo anterior, emito dictamen Aprobado con 95 puntos; por considerar que reúne los requisitos que para el efecto se requieren por parte de la Facultad de Ciencias Económicas, de manera que la estudiante podrá realizar las gestiones pertinentes para su evaluación final.

Atentamente,



Licda. Cristina López Batistá  
Colegiada No. 8420

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 24 de enero de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Competencias requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG–”**, presentado por el estudiante: **Maria René Solares Tellez**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios previos	2
1.3 Situación actual	4
<b>Capítulo 2</b>	
2. Marco teórico	11
2.1 Competencias	11
2.2 Capacitación	26
2.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación	27
2.4 Planificación de la capacitación	30
2.5 Análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo	31
2.6 Calidad de servicio	33
<b>Capítulo 3</b>	
3. Planteamiento del problema	36
3.1 Objetivos de la investigación	37
3.2 Alcance y límite de la investigación	38
3.3 Metodología aplicada a la practica	38
3.4 Instrumentos	39
3.5 Procedimiento	40
<b>Capítulo 4</b>	
4. Presentación de resultados	42
4.1 Resultados de cuestionarios	42
<b>Capítulo 5</b>	
5. Análisis e interpretación de resultados	71
5.1 Necesidades esencial del puesto de trabajo	71
5.2 Expectativas gerenciales	73

5.3 Discusión	82
<b>Conclusiones</b>	85
<b>Propuesta</b>	87
Introducción	88
Justificación	89
Antecedentes	90
1. Objetivos	91
2. Misión	92
3. Visión	92
4. Resultados esperados	92
5. Alcance	92
6. Metodología	92
7. Logística académica	93
8. Financiamiento del programa	94
9. Modalidades de la capacitación	95
10. Implementación	95
11. Responsable	95
12. Propuesta de cursos	96
13. Presupuesto	97
14. Propuesta de medición	98
<b>Referencias bibliográficas</b>	99
<b>Anexos</b>	102
Tabla de variables	103
Tabla de sujetos	107
Instrumento 1	108
Instrumento 2	112
Instrumento 3	115



## Contenido de ilustraciones

No. 1 Figura 1: Estructura organizacional por departamentos, INIG	6
No. 2 Figura 2: Estructura organizacional de la Gerencia de Atención al Contribuyente, INIG	6
No. 3 Tabla 1: Análisis FODA del INIG	7
No. 4 Tabla 2: Niveles de competencia	14
No. 5 Tabla 3: Sectores, áreas y subáreas de competencia	16
No. 6 Figura 3: Cómo se adquiere una competencia	19
No. 7 Tabla 4: Beneficios para los trabajadores	20
No. 8 Tabla 5: Disposiciones generales sistema de competencias	22
No. 9 Figura 4: Modelo gestión de recursos humanos	25
No. 10 Tabla 6: Dimensiones genéricas	34
No. 11 Tabla 7: Calendario de actividades	41
No. 12 Tabla 8: Conocimientos requeridos por el nivel Gerencial para el recurso humano	43
No. 13 Tabla 9: Habilidades y destrezas requeridas por el nivel Gerencial	44
No. 14 Tabla 10: Actitudes requeridas por el nivel Gerencial	46
No. 15 Tabla 11: Aptitudes requeridas por el nivel Gerencial	47
No. 16 Tabla 12: : Métodos utilizados para detectar las necesidades de capacitación	49
No. 17 Tabla 13: Disponibilidad de un diagnóstico de necesidades de capacitación	50
No. 18 Tabla 14: Disponibilidad de un plan de capacitación	51
No. 19 Tabla 15: Temas que se consideran necesarios incluir en la capacitación	52
No. 20 Tabla 16: Temas que se incluyen en la capacitación	53
No. 21 Tabla 17: Disponibilidad de una evaluación periódica de los planes de capacitación	54
No. 22 Tabla 18: Métodos utilizados para impartir la capacitación	55
No. 23 Gráfica 1: Nivel de conocimiento de la visión institucional	56
No. 24 Gráfica 2: Nivel de conocimiento de la misión institucional	57
No. 25 Gráfica 3: Conocimiento funciones de la Institución	58
No. 26 Gráfica 4: Conocimiento funciones de la GAC	59
No. 27 Gráfica 5: Conocimiento servicios de la GAC	60
No. 28 Tabla 19: Conocimiento herramientas electrónicas	61
No. 29 Gráfica 6: Conocimiento de las Dependencias	62

No. 30 Gráfica 7: Conocimiento de leyes y reglamentos	63
No. 31 Gráfica 8: Conocimiento de protocolos	64
No. 32 Tabla 20: Personas que hacen consultas	65
No. 33 Gráfica 9: Conocimiento de manuales	66
No. 34 Tabla 21: Programas informáticos	67
No. 35 Gráfica 10: Atención consultas en idioma inglés	67
No. 36 Gráfica 11: Frecuencia atención consultas en otros idiomas	68
No. 37 Tabla 22: Equipo de oficina utilizado	69
No. 38 Gráfica 12: Conocimiento de los procedimientos GAC	70
No. 39 Tabla 23: Clasificación funciones esenciales	71
No. 40 Tabla 24: Expectativas gerenciales del conocimiento	73
No. 41 Tabla 25: Expectativas gerenciales de las habilidades	75
No. 42 Tabla 26: Metodología conocer necesidades de capacitación	77
No. 43 Tabla 27: Propuesta de cursos	96
No. 44 Tabla 28: Presupuesto	97
No. 45 Tabla 29: Propuesta de medición	98

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación consistió en determinar las competencias laborales requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG-.

Para lograr el objetivo anteriormente expuesto, se llevó a cabo una evaluación objetiva, misma que se realizó por medio de la aplicación de cuestionarios dirigidos al nivel gerencial, mandos medios y a los Agentes/Profesionales de Divulgación del área de comercio exterior.

El resultado de dicha evaluación permitió determinar los requerimientos del nivel gerencial con relación a las competencias que deben tener los Agentes/Profesionales de Divulgación. Así mismo, los mandos medios proporcionaron información acerca de la metodología y frecuencia con la que se capacita a los Agentes/Profesionales de Divulgación del área de comercio exterior.

También se determinó la forma que actualmente utiliza la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación. La información obtenida mediante los cuestionarios aplicados a los Agentes/Profesionales de Divulgación, permitió identificar las actividades esenciales del puesto así como los conocimientos de los cuales actualmente disponen.

Derivado de lo anterior, se estableció que la metodología utilizada en la actualidad por la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias de comercio exterior, se basa en las necesidades de capacitación determinadas a través de las funciones esenciales del puesto y de los problemas detectados por medio de la observación realizada respecto al desempeño del personal.

Con base en los resultados obtenidos en el estudio realizado, se propone un plan de formación continua para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala.

## **Introducción**

Recientes estudios realizados por el Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala, el valor CIF de las importaciones sujetas a pago de impuestos para el año 2012 ascendió a 14,160.05 millones de dólares, de dicho monto se pagaron 2,310.90 millones de quetzales por concepto de derechos arancelarios a la importación (DAI) y 13,587.11 millones de quetzales por concepto de impuesto al valor agregado a la importación (IVA), cantidades que en forma conjunta ascienden a 15,898.01 millones de quetzales por pago de impuestos de comercio exterior, los cuales para el año 2012 representaron el 36% de la recaudación total. Con base en lo anterior se establece que el monto recaudado por impuestos de comercio exterior representa una porción significativa de la recaudación y además tiene una incidencia directa en la economía del país, ya que el funcionamiento de la mayor parte de empresas depende del ingreso de una materia prima o de un producto que se ofrecerá en el mercado. Por otra parte, de acuerdo a las estadísticas del Banco de Guatemala el valor FOB de las exportaciones en el año 2012 ascendió a 9,977.6 millones de dólares.

Para que la gestión de comercio exterior se realice de forma exitosa se hace necesario que los importadores, exportadores y auxiliares de la función pública aduanera realicen sus operaciones de conformidad con lo establecido en la legislación, normativa y procedimientos vigentes. Sin embargo, para que esto sea posible se hace necesario que los actores que participan en la gestión del comercio exterior se encuentren debidamente informados acerca de este tema, lo cual requiere el establecimiento de procedimientos apropiados que sean emitidos por el Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG-, así como los medios de comunicación que permitan a los contribuyentes y usuarios realizar las consultas necesarias para realizar sus gestiones.

Actualmente el INIG dispone de los medios de comunicación que le permiten atender consultas realizadas por los contribuyentes y usuarios, no obstante debido a la complejidad del tema y a la diversidad de casos se ha detectado la necesidad de fortalecer al personal del área de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente, para incrementar su nivel de eficacia en cuanto a la atención que se brinda al contribuyente o usuario.

El presente trabajo consiste en un estudio para establecer las competencias requeridas para los Agentes/Profesionales de Divulgación del área de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del ING, con el propósito de reducir las incidencias derivado de los problemas de información no asertiva o no coherente que se le pueda dar a conocer al contribuyente o usuario.

Para llevar a cabo este estudio se procedió a realizar una evaluación objetiva al nivel gerencial, a los mandos medios y a los Agentes/Profesionales de Divulgación de la Gerencia de Atención al Contribuyente a efecto de identificar las características del puesto, evaluar las competencias laborales, determinar la metodología y frecuencia con que se capacita a los Agentes /Profesionales de Divulgación.

Como resultado de dicha evaluación se establecieron las expectativas que tiene el nivel gerencial con relación a las competencias que deben tener los Agentes/Profesionales de Divulgación. Por otra parte, los mandos medios identificaron la metodología y frecuencia con la que se capacita y concluyeron que la metodología que se utiliza para conocer las necesidades de capacitación del área de comercio exterior se basa en las necesidades de capacitación determinadas a través de las funciones esenciales del puesto y de los problemas detectados por medio de la observación realizada respecto al desempeño del personal. En cuanto a los Agentes/Profesionales de Divulgación identificaron las actividades esenciales del puesto así como los conocimientos de los cuales actualmente disponen.

Finalmente se propone un plan de formación continua para los Agentes/Profesionales de Divulgación del área de comercio exterior, que permita a la Gerencia de Atención al Contribuyente capacitarlos de acuerdo a las competencias necesarias que les permitan brindar un servicio eficaz al contribuyente o usuario del sistema aduanero del país. Dicho plan está orientado hacia cuatro áreas que son: fundamento estratégico y organización de la institución, atención al contribuyente o usuario, administración de aduanas e inglés comercial.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Reseña histórica de la empresa:

El Gobierno de Guatemala a inicios de 1997 propuso acciones orientadas a modernizar y fortalecer el sistema tributario del país.

Dentro de las principales acciones propuestas estaba la creación del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG- para modernizar y hacer más eficiente la administración de los impuestos y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y en el Programa de Modernización del Sector Público.

En septiembre de 1997 se dio inicio al proyecto de creación e implementación del INIG, para lo cual se integró un equipo de trabajo responsable de su administración.

El propósito del proyecto consistió en el diseño conceptual, implementación y funcionamiento de una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración de los impuestos internos y de comercio exterior, capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente.

La creación del INIG fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998.

El Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración de impuestos, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Derivado de la autonomía funcional, técnica y administrativa que tiene, el INIG dispone de un reglamento interno mediante el cual se legaliza su estructura organizacional y se establecen las responsabilidades de cada una de las dependencias que la conforman; reglamento de trabajo en el

que se regulan las relaciones laborales entre el INIG y sus trabajadores. Además dispone de un Plan Estratégico Institucional con su respectivo Plan Operativo Anual.

## **1.2 Estudios previos:**

El INIG es una entidad estatal descentralizada responsable de recaudar los impuestos internos y de comercio exterior. Se caracteriza por tener cuatro áreas sustantivas que son: Recaudación y Gestión, Fiscalización, Aduanas y Asuntos Jurídicos. Por su naturaleza y complejidad, los temas de Recaudación y Gestión, y Aduanas presentan la mayor demanda en cuanto a consultas por parte del contribuyente o usuario en el área de atención de consultas tributarias.

Derivado de lo anteriormente expuesto, la capacitación representa una herramienta fundamental en el proceso de mejora del servicio de atención al contribuyente o usuario. Sin embargo, esta mejora del servicio se puede plantear desde la perspectiva de mejorar la inteligencia emocional del personal o desde la perspectiva del desarrollo de competencias y habilidades, tal y como lo demuestran los trabajos de tesis que se citan a continuación.

En el trabajo de tesis elaborado por Alonso Mencos, G. (2007), titulado *“Programa de capacitación basado en la inteligencia emocional, dirigido al personal de servicio al cliente de la Dirección de Catastro de la Municipalidad de Guatemala”*, de la Universidad Rafael Landívar, expone como objetivo general determinar si un programa de capacitación basado en inteligencia emocional mejora la atención al público de la Dirección de Catastro de la Municipalidad de Guatemala. Concluye su estudio indicando que el Programa de Capacitación de Inteligencia Emocional fue eficaz para motivar a los empleados de la Dirección de Catastro, encargado de atender público, ya que se notó mejoría en cuanto a la actitud del personal.

El estudio citado en el párrafo anterior, se considera relevante para el presente trabajo de tesis, debido a que el Departamento de Catastro de la Municipalidad de Guatemala al igual que el INIG son instituciones estatales responsables de la administración de registros y de la recaudación de los impuestos en el ámbito de su competencia. Por lo tanto, la eficaz atención a consultas de los usuarios de los servicios para ambas instituciones representa un incremento en la recaudación

potencial de los impuestos. Sin embargo, la eficacia en la atención de consultas de los usuarios de los servicios no solamente depende de la inteligencia emocional, la cual normalmente se refleja en el trato amable y amigable hacia el cliente o usuario del servicio, sino también en la capacidad de resolver las consultas que estos le presentan.

La capacidad de resolución de consultas y problemas planteados por los usuarios está estrechamente vinculada con las competencias laborales con las que disponga el personal responsable de atender las consultas relacionadas con el servicio. Debido a ello, Coto Fernández, (2012) autora de la tesis titulada *“Eficacia del programa de capacitación basado en competencias para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión”*, de la Universidad Rafael Landívar, propone como objetivo general determinar si el programa de capacitación basado en competencias laborales incide en el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión. Concluye su estudio indicando que las evaluaciones realizadas reflejaron resultados que indican que el programa de capacitación basado en competencias incrementó el desempeño y las habilidades gerenciales del grupo objetivo.

La mejora de las competencias laborales, al igual que la mejora en el coeficiente de inteligencia emocional en el personal responsable de la atención al cliente o usuario está estrechamente vinculada con la identificación de las actividades que se llevan a cabo para brindar dicha atención. Debido a ello en el trabajo de tesis titulado *“Propuesta de un programa de capacitación para el personal de servicio al cliente de una empresa de venta de productos de construcción”*, la autora Linares Domínguez (2007), de la Universidad Rafael Landívar, propone como objetivo general identificar las actividades del personal que brinda servicio al cliente en la empresa de ventas de productos para la construcción. Concluye indicando que se detectaron necesidades de capacitación de naturaleza actitudinal tales como motivación, relaciones interpersonales y autoestima. Concluye su estudio que se detectaron necesidades de conocimiento tales como seguridad industrial, primeros auxilios y área tecnológica.



En función de lo anterior se deduce que aunque la identificación de las actividades que realiza el personal permite detectar las necesidades de capacitación es importante tener en consideración que el contenido del programa de capacitación garantice que los conocimientos adquiridos por el personal sean aplicados en el área de trabajo, tal y como lo propone García Salas (2007) autora de la tesis titulada “*Propuesta de un programa de capacitación para el personal de servicio al cliente de una empresa de telefonía celular*”, de la Universidad Rafael Landívar, quien propone como objetivo general determinar los factores de capacitación que debe contener un programa de servicio al cliente para el personal de una empresa de telefonía celular. Concluye con el diseño de un programa de servicio al cliente.

Los temas tratados en las cuatro tesis citadas en los párrafos anteriores, constituyen elementos de vital importancia que deben considerarse para el presente trabajo de tesis, permitiendo así tomar en consideración varios elementos fundamentales que ayudarán a abarcar temas de importancia y relevancia para el INIG.

### **1.3 Situación actual:**

Como parte del plan de gobierno 2012-2016 y del Pacto Fiscal y de Competitividad, el Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala ha establecido compromisos para los años 2013 -2015, que en conjunto resumen la búsqueda del aumento de la recaudación tributaria y el aumento de la base tributaria ampliando el número de contribuyentes que realmente pagan impuestos (contribuyentes efectivos). Con esto se busca facilitar y fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, lo cual constituye uno de los tres objetivos estratégicos contenidos dentro del Plan Estratégico Institucional del INIG.

Para cumplir con este objetivo, el INIG ha emprendido diversas acciones entre las que cabe resaltar aquellas orientadas hacia “*mejorar la atención, información, divulgación, orientación y capacitación hacia el contribuyente y responsables*”, entre las cuales destaca la mejora del servicio en las aduanas, oficinas y agencias tributarias, así como el diseño e implementación de una estrategia de comunicación efectiva entre los contribuyentes y usuarios de aduanas y el redireccionamiento de los programas de cultura tributaria.

Para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva entre los contribuyentes y usuarios de las aduanas se tiene previsto dar a conocer a los contribuyentes y responsables sus obligaciones, los procedimientos y los requisitos de forma clara y estandarizada; fomentar las mesas de diálogo con las partes interesadas; y estandarizar las respuestas que se le dan a los contribuyentes a través de la implementación de bases de datos y de un plan de formación continua al personal responsable de la atención al contribuyente o usuarios.

De forma complementaria el ING también ha definido acciones que permitan mejorar los controles que incrementen la percepción de riesgo en los contribuyentes para reducir el incumplimiento tributario y aduanero, amplíen la base tributaria, disminuyan la defraudación aduanera y permitan establecer una estrategia interinstitucional para combatir el contrabando. Así como acciones que permitan la modernización de la situación por medio de personas, procesos y tecnología a través del fortalecimiento de la administración, el desarrollo y retención del recurso humano; la mejora de los procesos administrativos críticos; la modernización de los sistemas de información y comunicación; y la mejora de la infraestructura física.

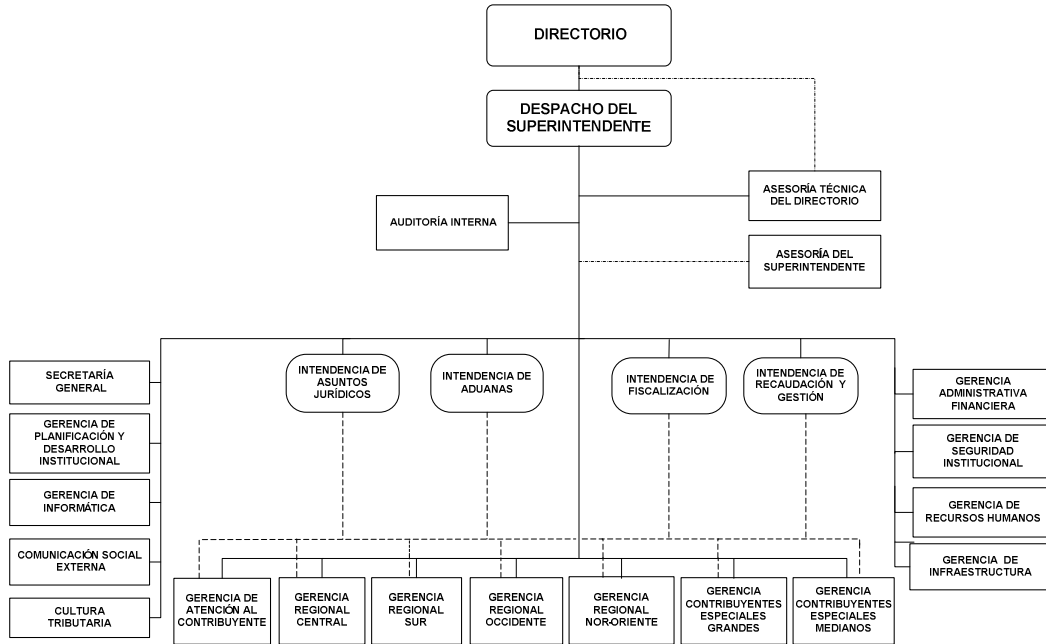
Para el Plan Estratégico Institucional 2013-2015 del INIG se encuentra los siguientes elementos principales:

- Misión: “Recaudar con efectividad para el Estado promoviendo la competitividad y el desarrollo”.
- Visión: “Ser conocida como el mejor instituto tributario de la región de Centroamérica”.
- Valores:
  - ✓ “Actitud de servicio”
  - ✓ “Respeto”
  - ✓ “Responsabilidad”
  - ✓ “Transparencia”
  - ✓ “Productividad”

A continuación se presentan la estructura organizacional del INIG, así también el organigrama de la Gerencia de Atención al Contribuyente.

## Ilustración No. 1

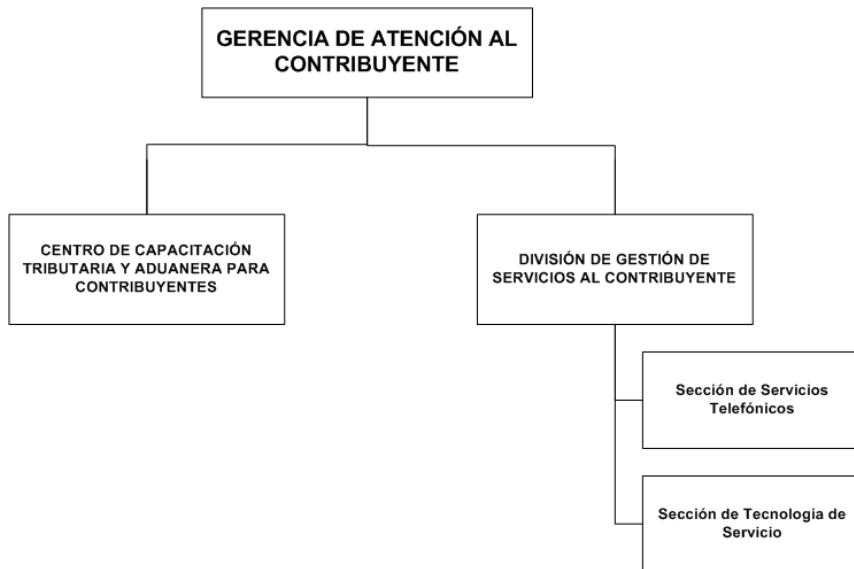
Figura 1: Estructura organizacional por departamentos, INIG.



Fuente: Portal SAT, agosto de 2013.

## Ilustración No. 2

Figura 2: Estructura organizacional de la Gerencia de Atención al Contribuyente, INIG.



Fuente: Elaboración propia, junio de 2013, con base a la Resolución SAT-S-874-2011 de fecha 28 de noviembre de 2011.

Para tener un panorama general de la situación a continuación se presenta el análisis FODA del INIG:

### Ilustración No. 3

Tabla 1: Análisis FODA del INIG

	Positivas	Negativas
<b>Factores externos no controlables</b>	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Apoyo del Gobierno Central.	Incremento del contrabando de mercancías.
	Apoyo interinstitucional para el combate al contrabando	Presentación de recursos de inconstitucionalidad a las reformas tributarias por grupos específicos.
	Emisión de reformas tributarias o de nuevas leyes para fortalecer la recaudación de impuestos de comercio exterior.	Mayor incumplimiento de las obligaciones tributarias por la percepción en el mal uso de los recursos por parte de la población.
	Existencia de nuevas tecnologías para mejorar el servicio.	Incremento del comercio electrónico.
	Nuevos convenios interinstitucionales para el intercambio de información aduanera.	Inestabilidad económica internacional.
	Participación en los proyectos de reformas tributarias.	Baja prioridad en dictaminar sentencias judiciales en materia tributaria.
	Mayor comunicación con entidades relacionadas con el sistema tributario y aduanero.	Existencia de grupos organizados que evaden el cumplimiento tributario.
<b>Factores internos controlables</b>	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.	Discrecionalidad en la aplicación de procedimientos y requisitos para el cumplimiento del pago de impuestos de comercio exterior.
	Certificación bajo la norma ISO 9001:2008 para los procesos de importación y exportación en dos aduanas.	Poca cultura de servicio al contribuyente.
	Personal con experiencia y capacidad profesional para ejercer sus funciones.	La cobertura de los programas de capacitación no considera a todo el personal.
	Existencia de herramientas y aplicaciones informáticas para mejorar el cumplimiento tributario.	Falta de continuidad de los programas de especialización al personal.
		Falta de beneficios laborales competitivos que mejoren las condiciones de los trabajadores.
		Lentitud en la aplicación de los procesos de apoyo tales como la contratación de personal, compras.

Fuente: Elaboración propia, junio de 2013, con base a información interna del INIG.

El INIG fue creado por medio del Decreto 1-98 del Congreso de la República de Guatemala en el cual se detallan sus funciones, responsabilidades y facultades. Por medio de este decreto se faculta al INIG para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, así como administrar el sistema de tributos internos y el sistema aduanero del país. Además le brinda autonomía funcional, económica, técnica y administrativa lo cual permite que el INIG, se organice y administre de conformidad con lo establecido en sus propios reglamentos y estatutos, así como que disponga para su funcionamiento del 2% del monto recaudado.

A lo largo de su existencia el INIG ha tenido la experiencia de implementar las reformas tributarias emitidas por el Congreso de la República de Guatemala, tales como los decretos 20-2006, 04-2012, 10-2012 y 1-2013, así como, los tratados de libre comercio que Guatemala ha firmado con otros países que han tenido incidencia en el tema arancelario tales como:

- ✓ Tratado de Integración Económica Centroamericana.
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y República Dominicana.
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre los Estado Unidos Mexicanos y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras.
- ✓ Formato del Certificado de Origen TLC entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras.
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica, Estados Unidos de América RD CAFTA (por sus siglas en inglés).
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre la República de Guatemala y la República de China (Taiwán).
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y la República de Panamá.
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre Colombia y El Salvador, Guatemala y Honduras.
- ✓ Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Chile.

Además el INIG ha establecido relaciones con otras entidades tales como el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias –CIAT-, la Organización Mundial de Aduanas, la Organización Mundial del Comercio y otros organismos nacionales e internacionales a efecto de ir desarrollando alianzas estratégicas que le permitan obtener fuentes de información y desarrollar estrategias que faciliten el comercio exterior y ayuden a incrementar el monto recaudado.

Además se dispone de herramientas informáticas que han venido a facilitar y a mejorar los controles de la gestión de aduanas entre las que cabe mencionar gestor de flujos de trabajo del sistema informático SAQB'E (en la cultura maya la palabra SAQB'E significa “camino de transparencia”).

También es importante mencionar, que durante el último lustro se diseñó e implementó un sistema de gestión de calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2008, para los procesos de exportación e importación de una aduana marítima y una aduana aérea, lo cual ha propiciado beneficios tales como el establecimiento de una medición mensual de la satisfacción al contribuyente, control mensual de denuncias por mal servicio, establecimiento de indicadores para los procesos misionales, procesos directivos y procesos de apoyo del sistema, mejora en la infraestructura de las aduanas certificadas, entre otros.

Sin embargo el INIG actualmente debe afrontar nuevos retos tales como la disminución del arancel promedio de 8.80% en 1992 a 2.08% en 2012 (Boletín Estadístico de la SAT 2012), esto derivado de la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio. Por otra parte el crecimiento exponencial del comercio electrónico, pues de acuerdo con el informe sobre el “*Estado Internet y Comercio Electrónico en América Latina 2012*” elaborado por MATOMY LATAM, Latinoamérica es la región a nivel mundial que ha tenido mayor crecimiento en usuarios de Internet lo cual dio como resultado que a finales del año 2011 se contará con 230 millones de internautas latinoamericanos de los cuales el 60% estaba por debajo de los 35 años. Debido a ello, el consumo total realizado por medio de comercio electrónico para el año 2011 fue de 34,497.3 millones de dólares, esta cifra se incrementó en 25% con respecto del año 2010.

Desde la perspectiva jurídico-legal es importante resaltar que se presentaron alrededor de 30 recursos de inconstitucionalidad, que fueron presentados ante la Corte de Constitucionalidad en contra de la reforma tributaria, las cuales pueden modificar total o parcialmente las expectativas de recaudación esperadas derivadas de la implementación de los decretos 4-2012 y 10-2012.

Además de afrontar los retos anteriormente mencionados, el INIG necesita fortalecer el servicio al contribuyente o usuario a través de estandarización de la información y la implementación de programas de capacitación continua, así como de la creación de programas de incentivos que motiven a su personal a brindar un servicio eficaz. Aunado a esto debe ir la formulación de una estrategia de servicio al contribuyente. Todo lo anterior con el propósito de incrementar el indicador promedio de satisfacción al contribuyente que actualmente es de 75% a 80% (esta cifra incluye (atención de consultas telefónicas, correo electrónico y chat).

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Para el desarrollo de la investigación se recopiló información relevante y necesaria para el problema de investigación la cual se obtuvo de fuentes bibliográficas.

De acuerdo con Hernández la perspectiva teórica cumple diversas funciones en la investigación las cuales son: “prevenir errores cometidos en otros trabajos de investigación, orientar acerca de la forma cómo se debe realizar el estudio, ampliar el horizonte del estudio para que se centre en su problema y evite desviarse de su planteamiento original, documentar la necesidad de llevar a cabo el estudio, coadyuvar a establecer hipótesis o afirmaciones que posteriormente serán sometidas a prueba, vislumbrar nuevas líneas o áreas de investigación, brinda un marco de referencia que permite interpretar los resultados del estudio” (2010:53).

#### 2.1 Competencias

De acuerdo a la Real Academia Española competencia significa “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (2013:150).

Rodríguez define el término competencia como las “características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo” (2013:2).

Posteriormente Rodríguez (2013:3) describe las cinco características que se relacionan con las competencias las cuales se citan a continuación:

1. Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.

Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.



2. Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.  
Ejemplo: el tiempo de reacción y la buena visión tipo rasgos físico para los pilotos de combate.
3. El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.  
Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
4. Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.  
Ejemplo: el conocimiento de un cirujano de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
5. Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental.  
Ejemplo: la habilidad física de un odontólogo es trabajar la pieza sin dañar el nervio.

Alles define el término competencia como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (2007:21).

Además indica que las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias, y que solo un grupo de ambos se ponen en acción para llevar a cabo una actividad como lo puede ser trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

Para Alles las personas poseen conocimientos, tales como estudios académicos o prácticos que podrán ser aplicados o no. De igual manera, poseen competencias las cuales usarán en su trabajo y otras no le serán necesarias. Derivado de lo anteriormente expuesto, desde el ámbito organizacional, define el término talento como “los conocimientos y competencias necesarios para tener éxito en un puesto de trabajo” (2007: 25). Derivado de la definición anterior concluye

que “para ocupar cualquier posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias variará de posición en posición, de organización en organización”.

### 2.1.1 Clasificación de las competencias

Segura (2004:44,45) indica que a “nivel mundial existen diversas formas de entender las competencias laborales, sin embargo, en Guatemala el modelo que se estableció toma como referencia el modelo inglés en el cual los tres tipos de competencia son: básicas, genéricas y específicas”.

- Las competencias básicas: se definen como las capacidades elementales que posee un individuo para adaptarse en los diferentes contextos, ya sea laborales u otros. Tal como lo son la comunicación y la lógica circunscritos a los valores éticos y morales.
- Las competencias genéricas: son las capacidades requeridas en las distintas áreas, subáreas o sectores, que le permiten al individuo ejecutar las funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajo en equipo de planificación, de programación, de administración y uso de recursos.
- Las competencias específicas: se refieren a las capacidades laborales de carácter específico de un área laboral o de una competencia determinada, se relacionan con el uso de tecnología, metodologías y lenguaje técnico para una función productiva.

La clasificación de las competencias descritas en el párrafo anterior, constituyen la competencia integral del individuo. Las competencias básicas y las competencias genéricas se caracterizan porque se pueden adquirir a través de programas educativos y de capacitación, en tanto que las competencias específicas se adquieren en el centro de trabajo o de forma autodidacta.

### 2.1.2 Niveles de competencia

Segura (2004:58) indica que las competencias laborales se “definen en cinco niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas”.

## Ilustración No. 4

Tabla 2: Niveles de competencia.

<i>Nivel Ocupac.</i>	<i>Nivel de Competencia</i>	<i>Características</i>
OPERATIVO	1 Básico Tradicional No calificado Semicalificado (Operarios, ayudantes, auxiliares)	<p>*Competencias en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.</p> <p>*Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.</p>
	2 Técnico Calificado Altamente Calificado (Técnicos)	<p>*Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área.</p> <p>*Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo.</p> <p>*Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener.</p>
MEDIO	3 Industrializado Técnico Medio Mandos Medios Supervisores, Técnicos medios, Jefes de Unidad o Sección, Coordinadores, Monitores (Instructores nivel 1)	<p>*Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias.</p> <p>*Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros.</p> <p>*Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía o no en la ejecución.</p> <p>*Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área, de las empresas de cualquier sector de la actividad económica.</p> <p>Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos.</p> <p>*Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad y la productividad de productos o servicios de las empresas.</p>

<i>Nivel Ocupac.</i>	<i>Nivel de Competencia</i>	<i>Características</i>
EJECUTIVO	4 Profesional  Mandos Supervisores (Jefe de planta de producción, administradores, Jefes de Depto., Instructores nivel 2)	<p>*Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en varias partes de un proceso productivo.</p> <p>*Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía.</p> <p>*Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral.</p> <p>*Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos, productos, equipo, herramienta, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa.</p> <p>*Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeñan en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.</p>
	5 Profesional Especializado Directivos Alta Gerencia (Directores, Gerentes, Subgerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3)	<p>*Competencias para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles.</p> <p>*Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.</p> <p>*Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades.</p> <p>*Responsables de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial.</p> <p>*Poseen alto nivel de creatividad y capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa.</p> <p>*Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y la planificación de estrategias de la organización.</p>

Fuente: Segura (2004:59,60), Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.

### 2.1.3 Sector, áreas y subáreas de competencia

Segura (2004:61,62) muestra en la siguiente tabla los sectores, áreas de competencias y subáreas:

#### Ilustración No. 5

Tabla 3: Sectores, áreas y subáreas de competencia.

<i>SECTOR</i>	<i>ÁREA DE COMPETENCIA</i>	<i>SUBÁREA</i>
AGRÍCOLA	1. Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal.	1.1 Agricultura 1.2 Ganadería 1.3 Pesca y acuicultura. 1.4 Forestal, silvicultura, aserrío y tratamiento de la madera. 1.5 Agroindustria y empaque (materia prima agrícola, para procesamiento industrial). 1.6 Producción biotecnológica. 1.7 Caza
	2. Extracción y beneficio	2.1. Exploración. 2.2. Extracción. 2.3. Refinación y beneficio. 2.4. Extracción y provisión de energía y agua.
INDUSTRIA	3. Construcción	3.1. Planeación y supervisión. 3.2. Edificación. 3.3. Acabados. 3.4. Instalación, mantenimiento, electricidad domiciliar. 3.5. Carreteras.
	4. Tecnología mecánica	4.1. Tecnología mecánica (mecánica automotriz, eléctrica y electrónica, bombas de agua, mecánica agrícola, enderezado y pintura, refrigeración y aire acondicionado, etc. 4.2. Tecnología eléctrica y electrónica. 4.3. Tecnología marina. 4.4. Tecnología aeronáutica. 4.5. Tecnología de procesos industriales.
	5. Telecomunicaciones	5.1. Telefonía. 5.2. Televisión (instalación, antenas, cableado, acometidas). 5.3. Radio transmisión (antenas, transmisión inalámbrica, fibra óptica). 5.4. Comunicación satelital (instalación de antenas, cableado).

<i>SECTOR</i>	<i>ÁREA DE COMPETENCIA</i>	<i>SUBÁREA</i>
	6. Manufactura	6.1. Procesamiento de minerales. 6.2. Metalurgia (fundición metal y mineral). 6.3. Procesamiento de materia orgánica (papel, curtiembre, jabón, etc.) 6.4. Manufactura de productos químicos (hule, plástico, farmacia, cosméticos). 6.5. Manufactura de productos metálicos. 6.6. Manufactura de productos de madera. 6.7. Manufactura de productos eléctricos y electrónicos (microchips). 6.8. Manufactura automotriz (ensamble, dibujo, diseño de piezas). 6.9. Industria de artes gráficas.
COMERCIO Y SERVICIOS	7. Transporte	7.1. Transporte terrestre. 7.2. Transporte aéreo. 7.3. Transporte marítimo
	8. Ventas de bienes y servicios	8.1. Servicio de comercio internacional. 8.2. Servicio de comercio nacional. 8.3. Servicio de limpieza y vigilancia. 8.4. Servicio de belleza. 8.5. Servicio técnicos y personales.
	9. Venta de servicios de turismo	9.1. Servicio de alimentación y bebidas. 9.2. Servicio de hospedaje. 9.3. Servicio de recreación. 9.4. Servicio de viajes.
	10. Servicios de finanzas	10.1. Bolsa. 10.2. Banca. 10.3. Seguros. 10.4. Finanzas y contabilidad.
	11. Gestión y soporte administrativo	11.1. Administración de recursos humanos. 11.2. Trabajo de oficina. 11.3. Servicio postal y mensajería. 11.4. Servicios legales. 11.5. Desarrollo de sistemas. 11.6. Compras e inventarios. 11.7. Planificación.
	12. Salud y protección social	12.1. Servicios médicos. 12.2. Protección sanitaria. 12.3. Seguridad social. 12.4. Seguridad pública. 12.5. Protección al medio ambiente.
	13. Comunicación social	13.1. Radio, cine y televisión. 13.2. Interpretación artística. 13.3. Traducción. 13.4. Publicidad y propaganda (diseño gráfico). 13.5. Servicios bibliotecarios. 13.6. Diseño y exhibición.

<i>SECTOR</i>	<i>ÁREA DE COMPETENCIA</i>	<i>SUBÁREA</i>
	14. Desarrollo y extensión del conocimiento	14.1.Educación. 14.2.Capacitación.

Fuente: Segura (2004:61,62), Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.

#### 2.1.4 Adquisición de competencias

De acuerdo a Segura (2004:66) la adquisición de una competencia “inicia con una competencia básica, la cual se obtuvo en el hogar, la escuela o en el ambiente en el que se desenvuelve el individuo, esta competencia aún no se ha desarrollado y está compuesta por actitudes, aptitudes, valores y conocimientos, que la persona posee inicialmente”.

En el transcurso de la vida laboral esta persona ira desarrollando esta competencia básica, como resultado de la experiencia (observación, tradición, ensayo o error) o a través de la capacitación (ver ilustración no.6).

Sin importar cual haya sido la fuente para desarrollar la competencia adquirida Segura (2004:67) menciona tres fases:

Fase 1. El individuo comprende las exigencias del trabajo, memoriza los procedimientos y las estrategias. En esta etapa la observación es muy importante y requiere cualidades intelectuales tales como una buena capacidad de atención y retención.

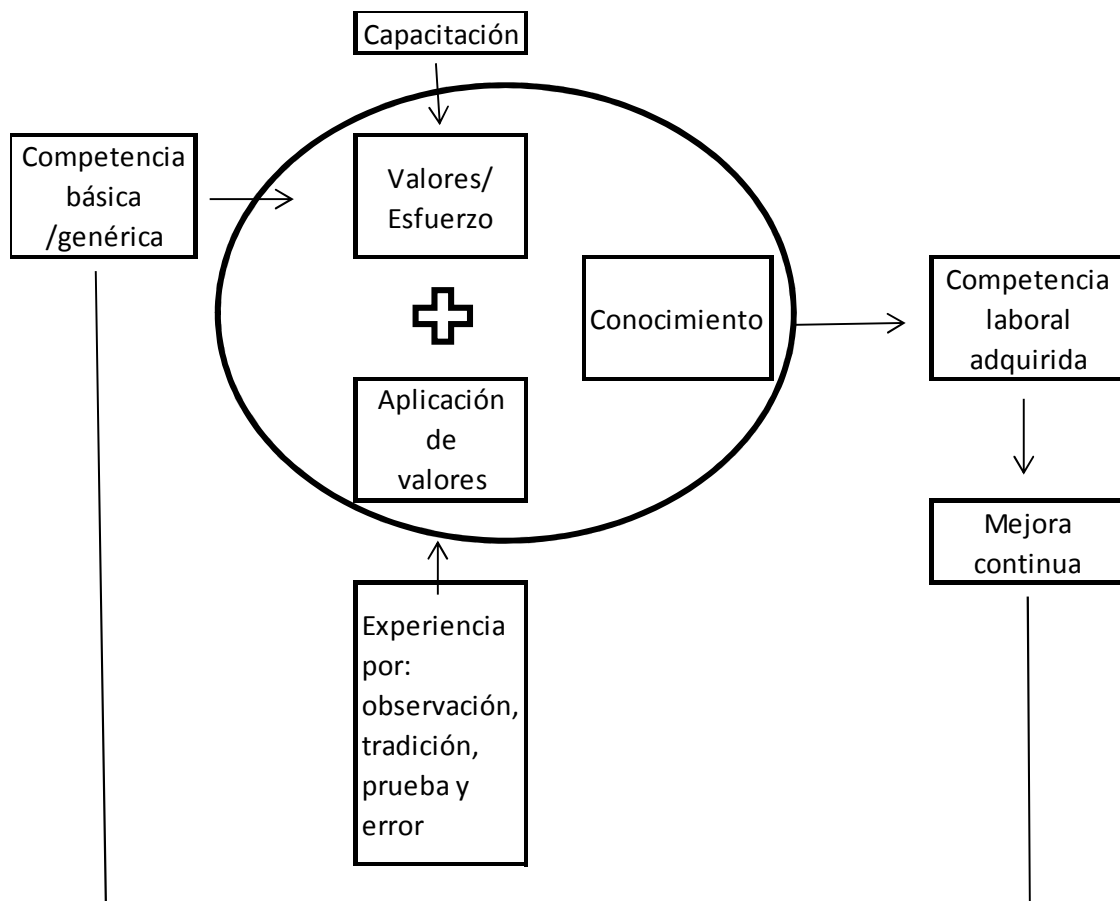
Fase 2. El empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores en el proceso, incrementa la rapidez en ejecutar el proceso y disminuye sus errores a través de la retroalimentación.

Fase 3. En esta fase se afianza la posición de la competencia lo cual sucede cuando tiene la capacidad para realizar el trabajo de forma eficiente y depende de menos supervisión, en esta fase no se necesita estar constantemente en el proceso para ejecutar las distintas

etapas, pero si tiene que estar pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías.

### Ilustración No. 6

Figura 3: Cómo se adquiere una competencia.



Fuente: Segura (2004:66), Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.



## 2.1.5 Beneficios de las competencias laborales

### Ilustración No. 7

Tabla 4: Beneficios para los trabajadores y para la empresa

<i>TRABAJADORES</i>	<i>EMPRESA</i>
Fomento de la formación continua y para toda la vida.	Mejora del flujo de información.
Desarrollo de multihabilidades.	Dispone de recurso humano competente.
Reconocimiento de la experiencia.	Mejora la gestión del recurso humano.
Mayores oportunidades de empleo.	Optimiza el trabajo en equipo de la empresa.
Mejora la calidad de vida.	Mayor compromiso y responsabilidad con los trabajadores.
	Mejora de calidad, productividad y competitividad.

Fuente: Segura (2004:69,71), Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.

## 2.1.6 Gestión del recurso humano por competencias

Segura (2004:72) define a la gestión del recurso humano por competencias como “el proceso que permite dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos, se realicen de conformidad con planes basados en estándares y normas de competencias laborales, que permitan alcanzar un desempeño eficaz que beneficie a las partes involucradas”.

Segura (2004:73) lista los siguientes aspectos a considerar para llevar a cabo la implementación de un sistema de recurso humano por competencias:

- **Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa:** para elaborar el diagnóstico se deben considerar aspectos tales como aspectos de calidad, estructura organizacional, cultura y clima organizacional, canales y tipos de información y las competencias organizacionales.  
El propósito del diagnóstico es que el administrador de recursos humanos conozca y se identifique con la empresa a manera de poder revisar sus funciones de forma eficiente.
- **Sistema de información laboral por competencias:** consiste en la información básica que permite a recursos humanos realizar sus funciones.

Durante el desarrollo de este sistema se identifican las competencias requeridas, se elaboran normas y estándares, perfiles laborales y manuales de recursos humanos.

Además Segura (2004:73) indica que la gestión de recursos humanos por competencias laborales le permite al responsable de recursos humanos hacer uso de la información de forma eficiente, tomando como referencia el objetivo principal de la empresa y con base al mismo establecer sus funciones, a manera de poder afrontar los retos que representa la globalización y la apertura a los mercados y sus exigencias.

La gestión de recursos humanos por competencias laborales permite identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo de forma efectiva y definir el perfil de puestos.

Las ventajas del enfoque de competencias en comparación con el tradicional de acuerdo con Miguel García Saiz citado por Segura (2004:76) son:

- Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización.
- Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.
- Está orientado a resultados.
- La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos.

Para Segura (2004:76) la importancia de las competencias radica en que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes se consideran en conjunto y no individualmente, es decir que el administrador de recursos humanos al llevar a cabo sus funciones debe considerar las competencias como un todo para optimizar sus resultados.

A continuación en la Ilustración No. 8 se presentan los aspectos importantes a considerar para implementar un sistema de gestión por competencias laborales.

### Ilustración No. 8

Tabla 5: Disposiciones generales para implantar un sistema de competencias

<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>EMPLEADO</i>
Contratar recurso humano calificado y certificado en sus competencias	Analizar constantemente las funciones de su puesto en busca de sugerir mejoras.
Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad.	Demostrar actitudes orientadas hacia la mejora continua y desarrollo profesional.
Basarse en un perfil laboral para la contratación del personal.	Trazarse metas claras de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella.
Establecer la estructura salarial basándose en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores.	Certificarse en sus competencias.
Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación.	
Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación del desempeño basada en competencias y los objetivos de la organización	
Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional.	

Fuente: Segura (2004:77), Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.

Para Segura (2004: 77,78) el modelo de competencias laborales está orientado hacia los objetivos siguientes:

#### Objetivo 1.

Para captar el recurso humano competente se llevarán a cabo los procesos siguientes:

- Reclutamiento de personal: a diferencia del reclutamiento en el modelo tradicional, el reclutamiento en un modelo por competencias hace mayor énfasis en la misión de la

empresa y las competencias requeridas para la posición, así como el tipo de colaborador que la organización necesita.

- Selección de personal: contempla la información del perfil del puesto con base en la cual se evaluará y se entrevistará al candidato por competencias, a manera que los resultados reflejen cuál es el candidato que se adecua más a la posición y que ofrece la capacidad de desempeño requerida.
- La evaluación de competencias: es uno de los aspectos más novedosos de la gestión por competencias y consiste en:
  - ✓ Disponer de las evaluaciones psicológicas tradicionales y adicionarles evaluaciones técnicas o prácticas que permitan identificar las competencias que las personas poseen.
  - ✓ La evaluación por competencias se aplica a los nuevos empleados en el proceso de selección como a los empleados antiguos cuando se inician con el proceso de gestión por competencias a manera de evaluar las competencias adquiridas así como establecer el potencial que poseen los empleados para desarrollar nuevas competencias, estos resultados permitirán identificar las necesidades de capacitación y diseñar un plan de carrera conforme a la realidad de los mismos.
  - ✓ Inducción, este proceso permite al nuevo colaborador integrarse de forma adecuada a la organización, siempre y cuando la organización ofrezca una inducción tanto hacia la empresa como hacia la posición que la persona ocupará, debido a ello esta se considera un aspecto esencial en la gestión por competencias.

## Objetivo 2.

Para asegurar el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, de acuerdo se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ Evaluación del desempeño: es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de los individuos y los grupos, sin embargo, no se debe comprender como una actividad que se realiza cada cierto tiempo, sino como un proceso en permanente ejecución. Para lograr este efecto se hace necesario

planificar el proceso de evaluación del desempeño, el establecimiento de los objetivos y políticas de evaluación, e integrar el sistema de evaluación del desempeño a otros subsistemas de recursos humanos.

- ✓ Capacitación: la evaluación del desempeño y la evaluación de competencias permiten establecer las áreas en las cuales el colaborador necesita formación complementaria.
- ✓ Plan de carrera y de sucesión: estos planes se basan en competencias laborales y se caracterizan por combinar las necesidades de conocimientos actitudes, habilidades y destrezas que posee el colaborador respecto a las competencias requeridas por la organización, debido a ello la evaluación por competencias y del desempeño permiten establecer las brechas que hacen falta para obtener un desempeño efectivo o para ocupar otras posiciones dentro de la organización.
- ✓ Sistema de compensación: es el proceso más complicado para implementar, las compensaciones por competencias implica que se debe considerar para el cálculo las competencias de los empleados con relación a la posición que ocupan y a su desempeño, debido a ello diseñar el sistema de compensaciones y la estructura salarial se lleva a cabo con base a la evaluación del desempeño por competencias que permite definir cuáles son las compensaciones que aplica. Una gestión por competencias no significa que existan aumentos salariales porque lo que se pretende es ser competentes y compensar a los colaboradores por ese esfuerzo adicional que están realizando a través de mejorar sus oportunidades.

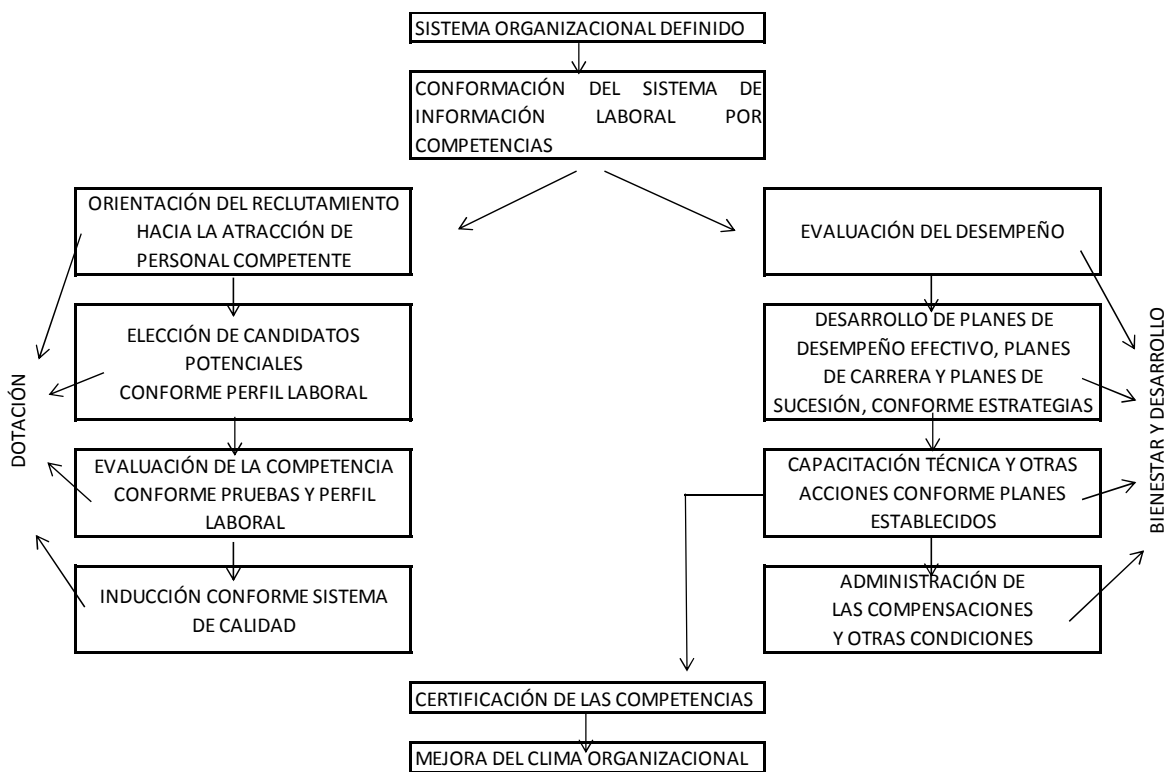
Larry Segura, en su libro *Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales* indica que los logros al momento de establecer una gestión de recursos humanos por competencias en la empresa debe estar orientados a:

1. La certificación de las competencias de los colaboradores, la cual puede ser extendida por la misma empresa o por una entidad certificadora.

2. El beneficio del desempeño organizacional, derivado a la mejora continua que se registra en este tipo de procesos, la cual da oportunidad al empleado de superarse constantemente y ser evaluado de las competencias que posee.
3. La mejora en el clima organizacional derivado de la certificación de competencias y del beneficio del desempeño organizacional.

### Ilustración No. 9

Figura 4: Modelo gestión de recursos humanos por competencias laborales.



Fuente: Segura (2004:69,74), Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.

La ilustración No. 9 consiste en un esquema que describe de forma condensada los elementos del modelo de gestión de recursos humanos por competencias laborales, desarrollado en los párrafos anteriores.

## 2.2 Capacitación

Derivado del entorno competitivo que rodea a las organizaciones en la segunda década del nuevo milenio la capacitación se ha constituido en una herramienta indispensable para que las empresas se adapten a un entorno que se encuentra en constante cambio.

La Real Academia Española define el término capacitación como la “acción o efecto de capacitar”, y capacitar es “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo” (2013).

También se puede definir la capacitación como:

“El desarrollo y la búsqueda de aumentar las capacidades de los empleados a efecto de incrementar la efectividad de la organización. El propósito que se persigue con la capacitación es mantener o mejorar el desempeño de las personas en el trabajo. Una organización que no capacite a su recurso humano, podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal, ni sus metas generales debidamente”. (Stoner, 2009:30)

La capacitación debe consistir en:

“Demostrar y explicar en forma correcta la forma de realizar la tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión, permitir que el personal se desempeñe sólo, evaluar el desempeño laboral, y capacitar a los trabajadores según el resultado de la evaluación”. (Billikof, 2003: 57)

También indica que la mayoría de los colaboradores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia. La necesidad de capacitación puede manifestarse en “datos de selección de personal, evaluaciones del desempeño, capacidad, conocimientos y experiencia de los colaboradores, introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos, planificación para vacantes o ascensos, y leyes y reglamentos que requieran entrenamiento” (2003: 58).

Para Pinto “El resultado del aprendizaje por medio de la capacitación es que el trabajador será apto para desempeñar las funciones que se le ha encomendado”. (2005:27)

De acuerdo con Cummings y Worley (2007:43) la capacitación es “una de las estrategias más antiguas del cambio organizacional, ofrece a los empleados actuales o de ingreso reciente las habilidades y el conocimiento que necesitan para hacer el trabajo”.

### 2.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ayuda a solucionar problemas de las necesidades de capacitación, permitiendo a los departamentos conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, previo a la creación de un programa de capacitación.

Se define al diagnóstico de necesidades como:

“El proceso por medio del cual a una persona se le enseña, en forma planificada y de acuerdo a objetivos específicos, a aumentar y reafirmar los conocimientos y la habilidad con respecto a un trabajo o cargo, con el propósito de que su desempeño sea más productivo y pueda desarrollarse dentro de la organización”. (Werther y Davis, 2009: 244)

Otro punto de vista interesante es el de Chiavenato (2007: 565) quien afirma que “El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas a la persona en el desempeño de sus funciones”. Es decir, es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Entonces se entiende que un diagnóstico de necesidades sirve para desarrollar una base de datos solida sobre la cual fundamentar la justificación del programa de capacitación.

Derivado de lo anterior expuesto, toda organización debe tener siempre presente que las capacitaciones son un gran aporte para los empleados, de tal forma que estos puedan estar



completamente competentes para desempeñar eficientemente las actividades asignadas a su puesto de trabajo dentro de la organización.

Con el propósito de beneficiarse de las ventajas de la capacitación, es necesario seguir un proceso lógico, en el cual el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual es definido por Pinto (2005:113) como “la parte fundamental del proceso, que permite conocer las necesidades existentes en una empresa para establecer los objetivos, la elección de las técnicas y la elaboración del programa de capacitación”.

Chiavenato (2007:580) indica que entre las principales fases del proceso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se pueden identificar: “establecimiento de la situación ideal que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral, descripción de la situación real. Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral, registro de información. Es necesario contar con instrumentos que registren la información para los fines correspondientes, a su vez, estos registros deberán permitir su tabulación y clasificación futura, se elabora un programa de capacitación basado en las necesidades encontradas”.

Cuando se conocen las necesidades de capacitación que requieren los empleados. Los directivos de las empresas sabrán entonces qué conocimientos, habilidades y actitudes deben renovar los colaboradores, por lo mismo el beneficio que se recibe a nivel empresarial es mantener un estándar de mejora continua. Por lo que según Pinto (2005:116) entre los beneficios que proporciona un buen diagnóstico de necesidades de capacitación se encuentran: “saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos, identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje, conocer los contenidos en los que se necesita capacitar, establecer las directrices de los planes y programas, determinar con precisión los objetivos de los recursos, identificar instructores potenciales, optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros, y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Mondy y Noé (2005:208) agregan también que “el primer paso dentro del proceso de capacitación es detectar las necesidades específicas de capacitación, esto servirá de ayuda para que la organización no se equivoque y determine las necesidades auténticas, lo que terminaría siendo un gasto innecesario”.

Así también, Chiavenato (2007: 600) indica que la detección de necesidades de capacitación debe realizarse en base a diferentes tipos de análisis de distintos niveles:

- Análisis organizacional: Desde esta perspectiva se analiza la planeación estratégica, que comprende la misión, objetivos, planes corporativos estratégicos, además de los resultados de la planeación de recursos humanos.
- Análisis de tareas: Este nivel se enfoca en las tareas requeridas para alcanzar los propósitos de la organización. Para ello una fuente importante son las descripciones de puesto.
- Análisis de personas: Éste es el último nivel, va dirigido a los empleados en forma individual. Para esto debe compararse tanto el desempeño del colaborador como las normas de la empresa. Para desarrollar este análisis se debe plantear las siguientes preguntas: ¿A quién se necesita capacitar? y ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades tienen los trabajadores?

Según señalan Fernández y Gamboa (2003) el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un “proceso que guía la estructuración y desarrollo de los planes y programas para establecer y fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes en los colaboradores de una organización, con el propósito de contribuir a la misma en el alcance de sus objetivos”.

Siliceo (2004:99) resalta que una “buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo”. Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

## 2.4 Planificación de la capacitación

Pinto (2005:52) indica que “en el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, pues ayuda a determinar qué se va a hacer”.

Según Pinto (2005:175,176) el plan maestro de capacitación es “el documento que sirve de guía, para acordar con los ejecutivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal tomando como base los resultados del diagnóstico, la observación de las políticas y el compromiso de participación conjunta”. De acuerdo a lo anterior se entiende que es el documento más importante para administrar la capacitación, por lo que deben tomarse en cuenta varios puntos como son:

- Claridad: que la redacción sea comprensible y que el documento tenga una estructura lógica.
- Cuidado de la forma: cuando se elabora el diagnóstico se puede detectar situaciones contrarias a lo esperado en cuanto al desempeño del personal. Siendo la capacitación una estrategia de servicio, debe actuarse con tacto en la manera en que son justificadas, tanto las acciones, como las decisiones; de lo contrario, se corre el riesgo de bloquear a las interacciones planificadas.
- Precisión: resaltar los puntos importantes y elaborar una propuesta atractiva para quienes finalmente toman la decisión de asignar los recursos a la capacitación.
- Extensión: el documento tendrá un máximo de 10 páginas sin contar la información anexa.
- Rentabilidad: indicar el tipo de programas con los que es posible conseguir, la recuperación financiera de la capacitación, así como los apoyos necesarios para ello.
- Beneficios: es el enunciado de los factores no cuantificables de la capacitación, entre los que se halla la seguridad del personal en el desempeño de sus funciones.
- Establecimiento de compromisos: es el resultado de la presentación del plan. Es un documento adicional en el que se plasman los acuerdos generados.

- Criterios para su formulación: plantear un esquema y una metodología que modifiquen, en forma sustancial, los resultados de la inversión en capacitación y desarrollo del personal, con un claro enfoque hacia la medición del costo-beneficio y que estén orientados a modificar la práctica tradicional de programar los cursos y eventos solicitados por las distintas áreas de operación.

Por su parte Chiavenato (2007:572) indica que la planeación del programa de capacitación incluye los siguientes aspectos: “enfoque de una necesidad específica cada vez, definición clara del objetivo de entrenamiento, división del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos, determinación del contenido de entrenamiento, elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible, definición de recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación (instructores, recursos audiovisuales, equipo necesario, máquinas), y definición del personal que va a ser capacitado (número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, entre otros)”.

## 2.5 Análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo:

Alles define puesto como la “posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”. (2006:264)

Así también, Alles define el análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo como “una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo de una organización determinada”. De acuerdo con esta autora, el análisis y la descripción de puestos “indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto e identifica qué se hace, por qué se hace, dónde se hace y cómo se hace”. (2006:264)

Para Alles (2006:258), la información que se obtiene del análisis de puestos se usa para: “reclutamiento y selección, capacitación y formación, compensaciones, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y planes de carrera, y asegurar que se hayan asignado todas las tareas que deben realizarse”.

Al momento de describir el esquema a seguir para llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo Alles (2006:259) indica que “previo a llevar a cabo el levantado de información se deben clasificar los puestos con base a nivel jerárquico, formación requerida, impacto en los resultados de la gestión y por los recursos que maneja”. Para luego, definir la relación entre los puestos de la estructura organizacional: puestos paralelos y puestos subordinados.

En cuanto al levantado de la información para Alles (2006:261) está construido por tres etapas:

1. Entrevista estructurada para el levantado de la información, a través de un cuestionario o entrevista dirigida. El planteamiento de la entrevista y la utilización de formularios es indispensable.
2. Confirmar la información obtenida.
3. Documentar la descripción de puestos en el formato establecido para el efecto.

Una vez que se hayan concluidos las etapas del levantado de información se lleva a cabo el análisis del puesto de trabajo. Alles (2006:262) define el análisis de puestos como el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: “el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto de las tareas que son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Para poder llevar a cabo el análisis de puestos Alles (2006:263) establece que se debe disponer de la información que se detalla a continuación: “actividades del puesto y comportamiento asociado, estándares de rendimiento, máquinas u otros elementos necesarios, condiciones laborales o contexto de la posición, y requerimientos de personalidad”.

Finalmente Alles (2006:264) indica que “las descripciones de puestos –jobs descriptions- no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí”.

En cuanto a los beneficios de un programa de descripción de puestos, Alles (2006:262) indica los que se detallan a continuación:

- Hace posible la comparación de puestos y clasificarlos, lo cual permite establecer compensaciones más equitativas.
- Es una herramienta para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Facilita la capacitación, entreno y desarrollo del personal.
- Permite definir rendimientos estándar, lo cual permite hacer evaluaciones correctas.
- Es vital para planes de sucesión.
- Análisis de flujo de información de la compañía.

## 2.6 Calidad de servicio

Según la Norma ISO 9000:2005, “calidad es el grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos” (2005:8)

Lovelock y Wirtz (2009:420) indican las cinco dimensiones de calidad del servicio establecidos por estudios realizados por los expertos en la materia, los cuales se detallan a continuación:

- Tangibles (apariencia de los elementos físicos).
- Confiabilidad (fiable, desempeño precisos).
- Respuesta (prontitud y utilidad).
- Certidumbre (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad).
- Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente).

Lovelock y Wirtz (2009:421) muestran los resultados de la investigación con grupos de enfoque que llevó a cabo Valerie Zeithalm, Leonard Berry y A. Parasuraman y que fue publicada en su obra “Delivery Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expetations”, las cuales se detallan a continuación:

## Ilustración No. 10

Tabla 6: Dimensiones genéricas utilizadas por los clientes para evaluar la calidad del servicio.

<i>Dimensión</i>	<i>Definición</i>	<i>Ejemplos de preguntas que plantean los clientes</i>
Credibilidad	Fiabilidad, credibilidad, honestidad del proveedor del servicio.	¿La empresa garantiza su trabajo?
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o incertidumbre.	¿Mi tarjeta de crédito está protegida contra uso no autorizado?
Acceso	Accesibilidad y facilidad de contacto.	¿La aerolínea cuenta con un número telefónico gratuito las 24 horas del día?
Comunicación	Escuchar a los clientes y mantenerlos informados en un lenguaje comprensible.	Cuando tenga una queja, ¿el gerente estará dispuesto a escucharme?
Comprensión del cliente	Hacer un esfuerzo por conocer a los clientes y sus necesidades.	¿La empresa de mudanza está dispuesta a adaptarse a mi horario?
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.	¿Mi estado de cuenta es fácil de entender?
Confiabilidad	Capacidad para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión.	¿Mi factura telefónica está libre de errores?
Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.	¿Mi agente de bolsa está dispuesto a responder mis preguntas?
Habilidad	Posesión de las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio.	¿Mi agente de viajes será capaz de obtener la información que necesito cuando llame?
Cortesía	Amabilidad, respeto, consideración y un contacto personal amistoso.	¿Los operadores telefónicos siempre son amables cuando contestan mis llamadas?

Fuente: Lovelock y Wirtz (2009:421), Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategias.

Lovelock y Wirtz (2009:424) identificaron siete brechas en el diseño o prestación del servicio, las cuales se listan a continuación:

1. La Brecha del conocimiento es la diferencia entre lo que los proveedores creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores.
2. La Brecha de los estándares es la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.
3. La Brecha de la Entrega es la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares.
4. La brecha de las comunicaciones internas es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.

5. La brecha de las percepciones es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (porque son incapaces de evaluar la calidad del servicio con exactitud).
6. La brecha de la interpretación es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
7. La brecha del servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

Los mismos autores indican que “las brechas 1, 5, 6 y 7 representan brechas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2, 3 y 4 son brechas internas que ocurren entre las diversas funciones y departamentos dentro de la empresa”.



## Capítulo 3

### 3. Planteamiento del problema

La atención a los contribuyentes y usuarios constituye una de las áreas de mayor sensibilidad dentro de la administración tributaria, debido a que a través de este proceso el contribuyente es informado sobre los requisitos y procedimientos que debe realizar para cumplir con sus obligaciones tributarias. Es por ello que el proceso de atención al contribuyente constituye uno de los elementos primordiales de la imagen institucional del INIG. El tono de la voz, el grado de precisión de la información que se brinda, el tiempo en que se le atiende al contribuyente o usuario se convierte en la imagen del INIG hacia el mundo. Esto sin olvidar que el nivel de éxito que tenga el operador del centro de llamadas en transmitir de manera clara y precisa el mensaje al contribuyente o usuario incidirá de forma directa en la facilitación y el fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Anteriormente se brindaba la atención al contribuyente o usuario a través de mesas de ayuda que funcionaban como parte de cada una de las Intendencias. Debido a ello el personal que brindaba atención al contribuyente normalmente era personal que tenía experiencia en el tema de impuestos internos o de comercio exterior, lo cual permitía que las dudas se solventaran de forma eficaz. Sin embargo, derivado a que las mesas de ayuda por estar inmersas dentro de las áreas de negocio carecían de una estrategia definida de atención al contribuyente o usuario, las autoridades decidieron integrar estas mesas de ayuda y conformar la Gerencia de Atención al Contribuyente en el año 2008.

Una vez conformada la Gerencia de Atención al Contribuyente se integraron todas las mesas de ayuda y se conformó el Centro de Llamadas del INIG, el cual fue fortalecido con el traslado de personal de las áreas de negocio y con la implementación de tecnología de punta lo cual permitió establecer indicadores para medir la gestión de dicha gerencia.

Dado que inicialmente la mayor parte del personal del Centro de Llamadas provenía de las áreas de negocio este permitía que atendieran de forma ágil y asertiva las consultas de los

contribuyentes o usuarios. Debido al incremento de la demanda de este servicio fue necesario contratar nuevo personal o trasladar personal de las áreas de apoyo al Centro de llamadas, lo cual actualmente ha estado ocasionando inconsistencias entre la información que se le brinda al contribuyente o usuario vía telefónica o chat y lo que se les requiere en las aduanas, oficinas y agencias tributarias.

Derivado a que en el análisis FODA, realizado durante la última evaluación aplicada al Plan Estratégico Institucional 2013-2015, se demostró que en el área de impuestos de comercio exterior es donde se presentan más incidencias por problemas de información no asertiva o no coherente que se le dio a conocer al contribuyente o usuario.

Considerando el análisis realizado, donde se determinó la situación actual y demás puntos expuestos con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG-?

### **3.1 Objetivos de la investigación**

#### **3.1.1 Objetivo general:**

Determinar las competencias laborales requeridas para los puestos que ocupa el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG-.

#### **3.1.2 Objetivos específicos:**

1. Identificar las características de cada uno de los puestos del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.
2. Evaluar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.

3. Determinar qué metodología utiliza la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.
4. Determinar con qué frecuencia se capacita al personal del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.

## **3.2 Alcance y límite de la investigación**

### **3.2.1 Alcance:**

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones del Centro de llamadas del INIG ubicado en la ciudad de Guatemala, específicamente al personal que desempeña el puesto de atención de consultas sobre el pago de impuestos de comercio exterior.

### **3.2.2 Límites:**

Este estudio no contempla otros puestos que brindan servicio similar tales como: vehículos, Declaraguante, BancaSAT, Asistelibros, Plan IVA, ExenIVA, RetenISR y otras áreas que no estén relacionados con el tema de impuestos de comercio exterior.

El periodo establecido para llevar a cabo la etapa de investigación comprendió de agosto a diciembre de 2013.

## **3.3 Metodología aplicada a la práctica**

### **3.3.1 Sujetos:**

Para el desarrollo de la investigación se consideró de suma importancia las opiniones, acciones y experiencia del personal directamente relacionado con la atención de consultas sobre el pago de impuestos de comercio exterior, ya que el puesto tiene como principal función atender de forma oportuna y efectiva las consultas de los contribuyentes en temas tributarios de comercio exterior.

Se incluye como sujetos de investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente/Sub Gerente de Atención al Contribuyente: 1 encargado de coordinar y dirigir las actividades de la Gerencia de Atención al Contribuyente.

- Jefe de División Gestión de Servicios al Contribuyente: 1 encargado de coordinar las actividades realizadas en las secciones de Servicios Telefónicos y de Tecnologías de Información, respectivamente.
- Jefe de Sección de Servicios Telefónicos: 1 encargado de coordinar las actividades realizadas por los colaboradores que atienden consultas tributarias.
- Persona que ocupa el Rol de Supervisor de la Mesa de Aduanas: 1 encargado de supervisar las actividades realizadas por los colaboradores del área de atención de consultas tributarias de comercio exterior.
- Agentes/Profesionales de Divulgación de Información: 3 colaboradores que cumplen con el protocolo de atención a los contribuyentes en atención a consultas tributarias de comercio exterior.

### **3.4 Instrumentos**

Con el propósito de evaluar a los 7 sujetos que constituyen el grupo objetivo se aplicaron los instrumentos de medición que se detallan a continuación:

- Cuestionario 1: tiene como objetivo identificar las características de cada uno de los puestos del recurso humano que atienden consultas tributarias relacionadas con temas de comercio exterior. Se llevará a cabo 1 cuestionario dirigido al Gerente/Sub Gerente de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG.
- Cuestionario 2: tiene como objetivos evaluar la metodología utilizada para establecer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior, así también, establecer la frecuencia con la que se capacita al personal del área en mención. Se llevará a cabo 1 cuestionario dirigido al Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente, al Jefe de Sección de Servicios Telefónicos y a la persona que actualmente desempeña el Rol de Supervisor de la Mesa de Aduanas, de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG.

- Cuestionario 3: tiene como objetivo evaluar las competencias básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior. Este instrumento se utilizará con los 3 Agentes/Profesionales de Divulgación de Información, del área de consultas tributarias de comercio exterior.

En los instrumentos anteriores se consideró abordar elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios relacionados con el análisis e interpretación de la pregunta de investigación, lo cual contribuyó para el diseño de conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

### **3.5 Procedimiento**

Se seleccionó el Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala –INIG- para fines de esta investigación, por ser la entidad responsable de recaudar los impuestos internos y de comercio exterior en el país de Guatemala. Uno de sus propósitos ha sido el de facilitar los trámites y requisitos e implementar nuevas opciones de servicio que promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras, por lo cual actualmente ha diversificado las opciones de servicio, dando prioridad a las opciones no presenciales.

El área seleccionada para la investigación fue la de consultas tributarias de comercio exterior, para determinar las competencias requeridas con el propósito de evaluar la situación actual de cada uno de los puestos del área en mención.

Mediante el análisis FODA se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente posee el INIG, e identificar qué aspecto de potencial mejora se podría implementar en dicha entidad.

Se definió la variable de investigación consistente en el estudio de las competencias laborales, un tema importante para optimizar el desempeño del personal que atiende consultas tributarias de los contribuyentes. Se redactó los objetivos de la investigación, así como el alcance y límite de la presente investigación, con el propósito de dar respuesta a la pregunta planteada. La aplicación

de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis permita elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora.

### Ilustración No. 11

**Tabla 7:** Calendario de actividades

Actividades	Año 2013							
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inicio de desarrollo de la investigación								
Recolección de información bibliográfica								
Elaboración de Antecedentes								
Elaboración del análisis FODA								
Elaboración de Marco Teórico								
Definición de variables de investigación								
Definición de objetivos, alcance y límites de la investigación								
Aplicación de instrumentos de medición								
Tabulación de datos								
Análisis e interpretación de resultados								
Conclusiones								
Elaboración de Propuesta de Mejora								

Fuente: Elaboración propia, enero 2014.

## **Capítulo 4**

### **4. Presentación de resultados**

Con el propósito de sustentar la investigación que permita determinar las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior, y siendo congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo mediante el cual se obtuvo la información requerida en los instrumentos aplicados a los sujetos que participaron en el estudio quienes ocupan la totalidad de puestos objeto de análisis.

#### **4.1 Resultados de cuestionarios**

Se realizaron tres cuestionarios dirigidos al Sub Gerente de Atención al Contribuyente; mandos medios constituidos por el Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente, el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos y el Supervisor de la Mesa de Aduanas; y a los Agentes/ Profesionales de Divulgación.

##### **4.1.1 Cuestionario dirigido al Sub Gerente de Atención al Contribuyente**

El cuestionario que se aplicó al Sub Gerente de Atención al Contribuyente tuvo como objetivo identificar las características de cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior. A continuación se presenta los resultados obtenidos del mismo.

## Ilustración No. 12

**Tabla 8: Conocimientos** requeridos por el nivel Gerencial para el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Conocimiento de leyes, reglamentos y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.
Atención al cliente.
Manejo de hojas electrónicas.
Manejo de procesadores de palabras.
Conocimiento y/o uso de herramientas informáticas de la Institución.
Conocimientos de visión, misión de la Institución.
Conocer las áreas o departamentos de la Institución.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

De acuerdo a la respuesta proporcionada por el Sub Gerente de Atención al Contribuyente, el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior, requiere de los siguientes conocimientos específicos: legales; reglamentarios y protocolos; atención al cliente; informáticos para el manejo de hojas electrónicas y procesadores de palabras; herramientas informáticas de la Institución; fundamentos estratégicos de la Institución –visión y misión; finalmente conocer la estructura organizacional de la Institución, los cuales a su criterio corresponden, tanto a los descritos en el Manual de Puestos y Descripción de Funciones, como a los que con mayor frecuencia debe realizar en el desempeño del puesto. Información que se constató al tener a la vista dicho manual.

En referencia a la atención al cliente, se requiere que el recurso humano que atiende, tenga el entrenamiento adecuado para atender con gentileza, paciencia y claridad; dar instrucciones claras y precisas a los clientes que solicitan de su ayuda; se les entrena para ser refractarios a las emociones poco controladas de los clientes; para escuchar pacientemente y para orientar respecto de los trámites que el contribuyente habrá de hacer para cumplir lo que la ley o la reglamentación del INIG, en el tipo de trámite que esté realizando, mostrando en todo momento una actitud de servicio, amabilidad y eficiencia, demostrando un alto nivel de inteligencia emocional.



Tomando en consideración la importancia de la tecnología en el mundo actual, la gerencia de Atención al Contribuyente se ha esforzado por que sus integrantes utilicen al máximo el uso y manejo de hojas electrónicas y procesadores de palabras. Siempre con relación al tema de la tecnología el INIG ha promovido entre los contribuyentes el uso de herramientas informáticas en línea a través de las cuales puedan realizar a cabo diversos trámites incluyendo los relacionados con los impuestos del comercio exterior. Debido a ello es de vital importancia que los Agentes/ Profesionales de Divulgación tengan un amplio conocimiento de estas herramientas para atender y orientar de forma adecuada a los contribuyentes y usuarios.

En cuanto al conocimiento de la misión y visión de la Institución, el mismo permite que los Agentes/Profesionales de Divulgación conozcan el giro del negocio del INIG.

Finalmente, el conocimiento de las áreas y departamentos de la Institución permite al Agente/Profesional de Divulgación identificar las funciones de cada una de las áreas y abocarse al área que corresponda para recibir información oportuna o para re-direccionar la consulta de un contribuyente o usuario.

### **Ilustración No. 13**

**Tabla 9: Habilidades y destrezas** requeridas por el nivel Gerencial para el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Capacidad de resolver consultas apegadas a la normativa aplicable vigente.
Capacidad de orientar al contribuyente siguiendo estrategias efectivas de servicio.
Capacidad de llevar un control sistematizado de las consultas atendidas.
Aplicar las funcionalidades de las herramientas informáticas que sirven de apoyo al puesto de trabajo.
Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.
Voz clara, agradable, de buena dicción y articulación.
Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes, compañeros
Hablar otros idiomas.

Operar equipos de oficina.
Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en situaciones de emergencia, urgencia o crisis
Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización
Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas
Habilidad para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

De acuerdo a la respuesta proporcionada por el Sub Gerente de Atención al Contribuyente el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior requiere disponer de habilidades y destrezas tales como la capacidad para orientar al contribuyente a través del uso y aplicación de estrategias efectivas de servicio, esto con el propósito que se brinde al contribuyente respuestas claras y precisas a su consulta, y cuando sea necesario re-direccionar de forma eficiente las consultas hacia las otras áreas; que tenga capacidad de llevar un control sistematizado de consultas atendidas que permita disponer de un registro de los servicios diarios de consultas atendidas y la forma como se atendieron; aplicar las funcionalidades de las herramientas informáticas que utilizan para realizar sus labores; habilidad para expresar de forma clara las ideas en forma verbal y escrita a través del uso de un vocabulario adecuado, así como tener una voz clara, agradable, de buena dicción y articulación; habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes y compañeros de trabajo que permita mantener la armonía y buenas relaciones en su ambiente de trabajo; habilidad para desarrollarse de forma eficaz y eficiente en situaciones de emergencia, urgencia o crisis que le permitan atender de forma inmediata a los contribuyentes o usuarios que necesitan solventar dudas de las cuales dependen el ingreso o egreso de su mercancía; habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización que les permita ceñirse a las normas legales y reglamentarias definidas; habilidad para resolver conflictos y para llegar a acuerdos que brinden mayores beneficios para las partes involucradas; y finalmente tener habilidad para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva, las cuales a su criterio corresponden, tanto a los descritos en el Manual de Puestos y Descripción de funciones, como a los que con mayor frecuencia debe realizar en el desempeño del puesto,

además de ser capaz de trabajar bajo presión. Dicha información se constató al tener a la vista dicho manual.

### **Ilustración No. 14**

**Tabla 10: Actitudes** requeridas por el nivel Gerencial para el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Respeto	Disciplina
Entusiasmo	Colaboración
Honestidad	Confidencialidad
Cortesía	Orientación de servicio
Organizado en su actividades	Comunicación
Responsabilidad	Amabilidad

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

De acuerdo a la respuesta proporcionada por el Sub Gerente de Atención al Contribuyente el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior debe poseer actitudes apoyadas en valores morales tales como respeto, entusiasmo, honestidad, cortesía, organización, responsabilidad, disciplina, colaboración, confidencialidad, orientación de servicio, comunicación y amabilidad, las cuales le permitan al Agente/Profesional de Divulgación llevar a cabo su trabajo de una forma eficaz y eficiente lo cual se traducirá en una mejora del índice de satisfacción en el contribuyente de la Gerencia de Atención al Contribuyente. Dichas actitudes a su criterio corresponden, tanto a las descritas en la Manual de Puestos y Descripción de funciones, como a los que con mayor frecuencia debe realizar en el desempeño del puesto. Dicha información se constató al tener a la vista dicho manual.

## Ilustración No. 15

**Tabla 11: Aptitudes** requeridas por el nivel Gerencial para el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
Mantener normas de honestidad e integridad.
Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
Flexibilidad para manejar el cambio.
Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
Aliarse a las metas del grupo u organización
Disposición para aprovechar las oportunidades.
Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos.
Prever, reconocer y satisfacer las necesidades de los usuarios.
Ser capaz de escuchar activamente y transmitir mensajes claros.
Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

De acuerdo a la respuesta proporcionada por el Sub Gerente de Atención al Contribuyente el recurso humano del área de consultas tributarias de comercio exterior debe poseer aptitudes y actitudes tales como manejo de emociones e impulsos perjudiciales a la buena atención del contribuyente, previniendo una mala atención al contribuyente o usuario derivado de discusiones verbales o escritas; la vivencia de valores morales manteniendo normas de honestidad e integridad que prevengan actos de corrupción; aceptar la responsabilidad del desempeño personal que permitan al Agente/Profesional de Divulgación responder por su forma de actuar durante el desarrollo de sus labores; flexibilidad de manejar el cambio, y estar abierto y bien dispuesto para las ideas, para los enfoques novedosos y apertura para la nueva información de manera que los

Agentes/Profesionales de Divulgación puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (cambios legales, reglamentarios, tecnología...etc.); esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia y tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos, lo cual permitirá que el Agente/Profesional de Divulgación esté dispuesto a alcanzar las metas y objetivos que le son encomendados de forma efectiva; aliarse a las metas del grupo u organización; disposición para aprovechar las oportunidades; prever, reconocer y satisfacer las necesidades de los usuarios; ser capaz de escuchar activamente y transmitir mensajes claros; trabajar con otros para alcanzar metas compartidas; y crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. Las anteriores aptitudes constituyen las condiciones psicológicas que necesitan los Agentes/Profesionales de Divulgación, que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje. Estas aptitudes a su criterio corresponden, tanto a las descritas en el Manual de Puestos y Descripción de funciones, como a las que con mayor frecuencia debe realizar en el desempeño del puesto. Dicha información se constató al tener a la vista el manual de puestos.

### **Frecuencia con la que se capacita al personal**

Cuando se le consultó al Sub Gerente de Atención al Contribuyente acerca de la frecuencia con la que se capacita al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior indicó que el personal es capacitado en forma trimestral y que la programación de estas capacitaciones responde a las necesidades de la Institución, tales como modificaciones legales y reglamentarias, implementación o actualización de una herramienta informática que se pone a disposición del contribuyente o usuario para facilitar el pago de los impuestos de comercio exterior, actualización de procedimientos, implementación de nueva tecnología, entre otros.

#### **4.1.2 Cuestionario dirigido a los mandos medios**

El segundo cuestionario estuvo dirigido a los mandos medios, es decir al Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente, al Jefe de Sección de Servicios Telefónicos y al Supervisor de la Mesa de Aduanas, para un total de 3 personas encuestadas (N =3). El objetivo de este cuestionario fue conocer la metodología utilizada por la Gerencia de Atención al Contribuyente para establecer las necesidades de capacitación del recurso humano que atiende

consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior así también, establecer la frecuencia con la que se capacita al personal del área en mención. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

### Ilustración No. 16

**Tabla 12:** Métodos utilizados para detectar las necesidades de capacitación del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Método utilizado para detectar las necesidades de capacitación	Cantidad de encuestados que utilizan el método
Las funciones esenciales de los puestos.	3
Problemas detectados con la observación.	3
Disminución en la productividad.	2
Baja o Alta de personal.	2
Evaluación del desempeño.	1
Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.	1
Cambios de función o de puesto.	1
Solicitud de empleados.	1

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

La totalidad del personal encuestado coincide en que los métodos que se utilizan con mayor frecuencia para detectar las necesidades de capacitación del personal bajo su supervisión son: a) las funciones esenciales de los puestos y b) los problemas detectados por observación.

El uso de las funciones esenciales de los puestos como punto de partida para detectar las necesidades de capacitación del personal denota un apego a las funciones establecidas en el perfil del puesto de Agente/Profesional de Divulgación por parte de los mandos medios. Por otra parte el hecho de detectar las necesidades de capacitación por medio de la observación indica que existe una constante supervisión a los Agentes/Profesionales de Divulgación por parte de los mandos medios.

A criterio del Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y del Jefe de Sección de Servicios Telefónicos las necesidades de capacitación se detectan a través de la disminución de la productividad y la baja o alta de personal. Lo anterior muestra la existencia de mediciones periódicas del desempeño de los Agentes/Profesionales por parte del Jefe de División y del Jefe de Sección.

Por su parte el Supervisor de la Mesa de Ayuda detecta las necesidades de capacitación a través de: a) experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación; b) cambios de función o de puestos; c) solicitud de los empleados. Lo anterior tiene sentido debido a que el Supervisor de la Mesa de Ayuda es la persona cuya función es supervisar exclusivamente a los Agentes/Profesionales de Divulgación que atienden consultas de comercio exterior, mientras que el Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos tienen bajo su cargo a más personas.

### Ilustración No. 17

**Tabla 13:** Disponibilidad de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Disponibilidad	Cantidad de encuestados que respondieron
Sí, se dispone de un diagnóstico de necesidades de capacitación	1
No, se dispone de un diagnóstico de necesidades de capacitación	2

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Cuando se les consultó a los encuestados si se disponía de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior únicamente el Supervisor de la Mesa de Ayuda respondió que se disponía de un diagnóstico de capacitación de fecha 10 de septiembre de 2013. Por su parte el Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos indicaron que no se dispone de un DNC.

## Ilustración No. 18

**Tabla 14:** Disponibilidad de un plan de capacitación del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG.

Disponibilidad	Cantidad de encuestados que respondieron
Sí, se dispone de un plan de capacitación	1
No, se dispone de un plan de capacitación	2

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

De las tres personas encuestadas únicamente el Supervisor de la Mesa de Ayuda indicó que se dispone de un plan de capacitación para el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior el cual se hace de forma mensual. Por su parte el Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos indicaron que no se dispone de un plan de capacitación formal integrado y coordinado con la Gerencia de Recursos Humanos. Sin embargo se coordinan capacitaciones para los Agentes/Profesionales de ó Divulgación con el Departamento Normativo de la Intendencia de Aduanas y con el Supervisor de la Mesa de Ayuda.

Derivado de lo anterior, se deduce que el contraste existente entre las respuestas del Supervisor de la Mesa de Ayuda y las respuestas del Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos con respecto al DNC y al plan de capacitación de las ilustraciones No. 16 y 17, respectivamente, obedecen a que el Supervisor de la Mesa de Ayuda se refiere al DNC y al plan de capacitación que él elabora para impartir los cursos que le son requeridos para capacitar al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior bajo su supervisión.



## Ilustración No. 19

**Tabla 15:** Temas que se consideran necesarios incluir en la capacitación actual para que el personal que atiende consultas de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG desempeñe mejor su trabajo

Tema	Cantidad de encuestados que respondieron
Servicio y atención al cliente	3
Leyes aduaneras	3
Herramientas electrónicas de la Institución	3
Leyes tributarias	2
Manejo de objeciones	1
Ética y moral	1
Inducción al puesto	1
Trabajo en equipo	1
Responsabilidad	1

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

La totalidad de los encuestados coincide en que es primordial que la capacitación que se imparte actualmente incluya temas tales como: a) servicio y atención al cliente; b) leyes aduaneras; y, c) herramientas electrónicas del INIG. Dicha respuesta es congruente con el rol y funciones que desempeñan los Agentes/Profesionales de Divulgación ya que la función clave de su labor consiste en orientar al contribuyente o usuario en materia de comercio exterior, así como promover entre los contribuyentes el uso de herramientas electrónicas Institucionales.

El Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos consideran importante que se incluyan las Leyes Tributarias, en otras palabras leyes de impuestos internos que puedan tener alguna incidencia y relación con el pago de impuestos de comercio exterior, como lo pueden ser el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto sobre la Renta (ISR). Este tema es de vital importancia debido a que independientemente que el importador o exportador realice las gestiones y pagos que correspondan en materia de comercio

exterior, la importación o exportación debe quedar registrada dentro de sus estados de resultados para efectos de gestiones y pagos de impuestos internos.

A criterio del Jefe de Sección de Servicios Telefónicos el manejo de objeciones es un tema importante que debería incluirse dentro de la capacitación actual. Por su parte el Supervisor de la Mesa de Ayuda considera importante que se incluyan: a) ética y moral; b) inducción al puesto; c) trabajo en equipo; y, e) responsabilidad. Aunque estos temas son de carácter complementario su inclusión en otras organizaciones y entidades de servicio ha marcado la diferencia entre un antes y un después.

### Ilustración No. 20

**Tabla 16:** Temas que se incluyen en la capacitación actual para que el personal que atiende consultas de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG desempeñe mejor su trabajo

Tema	Cantidad de encuestados que respondieron
Temas tributarios y aduaneros	3
Herramientas electrónicas de la Institución	3
Motivación	1
Servicio al Cliente	1

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

La totalidad de los encuestados coincidió en que los temas tributarios y aduaneros y las herramientas electrónicas de la institución son los temas primordiales en torno a los cuales gira la capacitación que se imparte al personal que atiende consultas de comercio exterior del INIG. Por su parte el Supervisor de la mesa de ayuda resaltó que en materia de herramientas electrónicas institucionales los temas que se imparten con mayor frecuencia son a) envío de formularios electrónicos SAT 0101 y SAT 0901; b) Errores de Declaración Única Aduanera DUA; y, c) Errores de Manifiesto. Mientras que en el tema tributario y aduanero se hace énfasis en el tema de los requisitos del padrón de importadores.

El Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente indicó que la capacitación actual incluye temas relacionados con el Servicio al Cliente, en tanto que el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos indicó que también se imparte temas relacionados con motivación.

Los resultados anteriormente mencionados denotan un particular énfasis en capacitar al personal en temas tributarios y aduaneros, así como en el manejo de herramientas electrónicas de la Institución.

### Ilustración No. 21

**Tabla 17:** Disponibilidad de una evaluación periódica de los planes de capacitación en los puestos de trabajo del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Disponibilidad	Cantidad de encuestados que respondieron
Sí, se dispone de una evaluación periódica de los planes de capacitación en los puestos de trabajo	1
No, se dispone de una evaluación periódica de los planes de capacitación en los puestos de trabajo	2

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Cuando se consultó a los encuestados si se disponía de una evaluación periódica de los planes de capacitación en los puestos de trabajo, únicamente el Supervisor de la Mesa de Ayuda respondió de forma afirmativa, en tanto el Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente y el Jefe de Sección de Servicios Telefónicos respondieron que no se disponía de dicha evaluación, lo cual es congruente debido a que estas mismas personas habían indicado que no se disponía de planes de capacitación. Derivado de lo anterior, se deduce que el Supervisor de la Mesa de Ayuda al responder en forma afirmativa hace referencia a los planes de capacitación que él elabora para impartir los cursos que le han sido requeridos al personal bajo su supervisión.

## Ilustración No. 22

**Tabla 18:** Métodos utilizados para impartir la capacitación en los puestos de trabajo del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG

Método utilizado para impartir capacitaciones	Cantidad de encuestados que respondieron
Presencial	3
No presencial	0

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

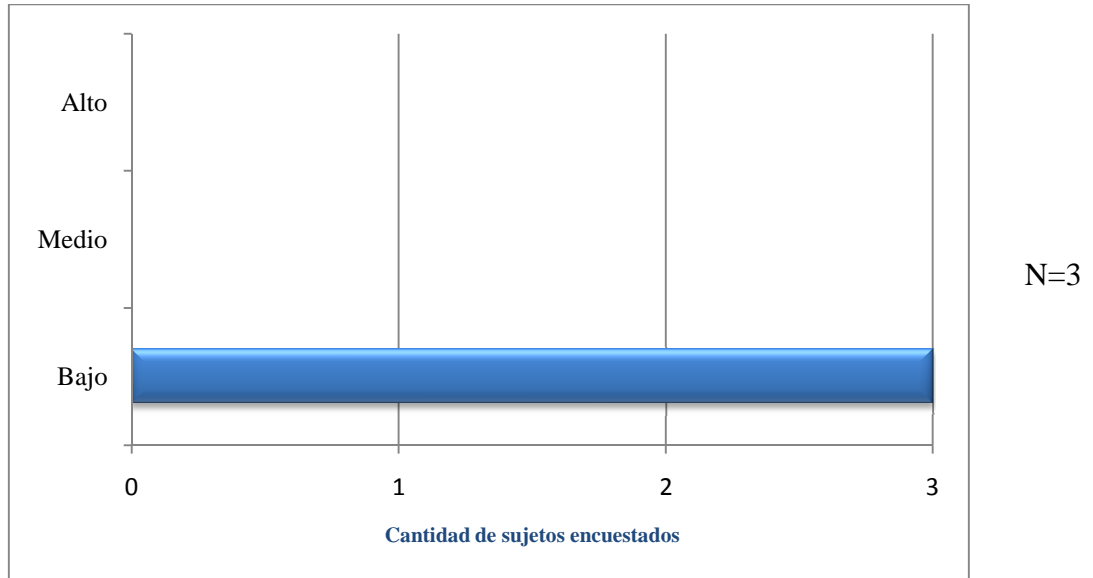
La totalidad de los encuestados indicó que el método utilizado para impartir capacitaciones es el presencial, lo cual tiene un alto grado de congruencia debido a que una buena proporción de los cursos son impartidos de forma interna y los que se relacionan con atención al cliente o motivación por su naturaleza requieren de la interacción de los participantes.

### 4.1.3 Cuestionario dirigido a los Agentes/Profesionales de Divulgación

El tercer cuestionario estuvo dirigido al Agente y a los dos Profesionales de Divulgación (N = 3), con el propósito de evaluar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

### Ilustración No. 23

**Gráfica 1:** Nivel de conocimiento de la visión institucional

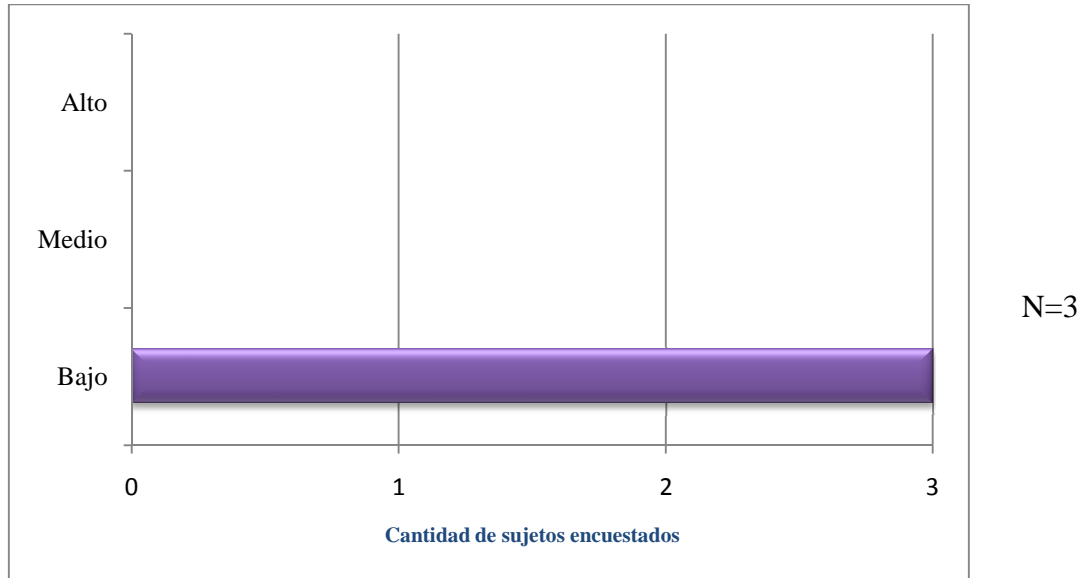


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la gráfica anterior se muestra el resultado obtenido después de haberle solicitado al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente que resumiera en forma breve la visión de la institución. Como se puede observar los tres encuestados demostraron tener un nivel de conocimiento bajo de la visión institucional debido a que en su respuesta hicieron referencia a la visión del plan estratégico institucional anterior y no a la visión que tiene el plan estratégico institucional actual.

## Ilustración No. 24

**Gráfica 2:** Nivel de conocimiento de la misión institucional



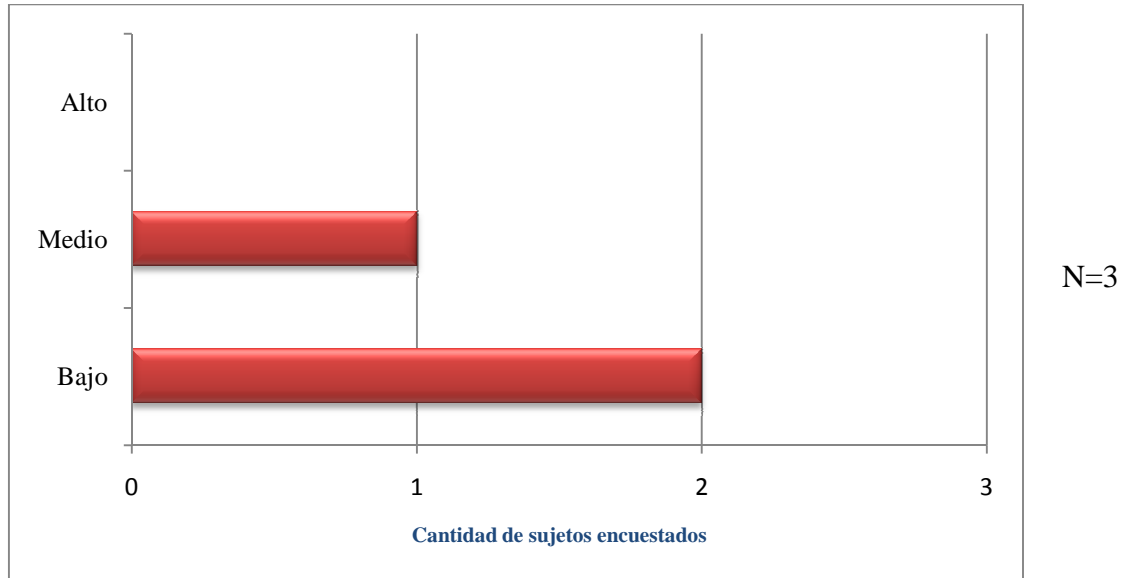
Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la gráfica anterior se muestra el resultado obtenido después de haberle solicitado al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente que resumiera en forma breve la misión de la institución. Como se puede observar los tres encuestados demostraron tener un nivel de conocimiento bajo de la misión institucional debido a que en su respuesta hicieron referencia a la misión del plan estratégico institucional anterior y no a la misión que tiene el plan estratégico institucional actual.

El bajo nivel de conocimiento de la visión y la misión institucional, respectivamente denota una debilidad por parte de la Institución para dar a conocer su fundamento estratégico lo cual incide en que los Agentes/Profesionales de Divulgación no puedan relacionar el significado de estos enunciados con su labor.

## Ilustración No. 25

**Gráfica 3:** Nivel de conocimiento de las principales funciones de la Institución

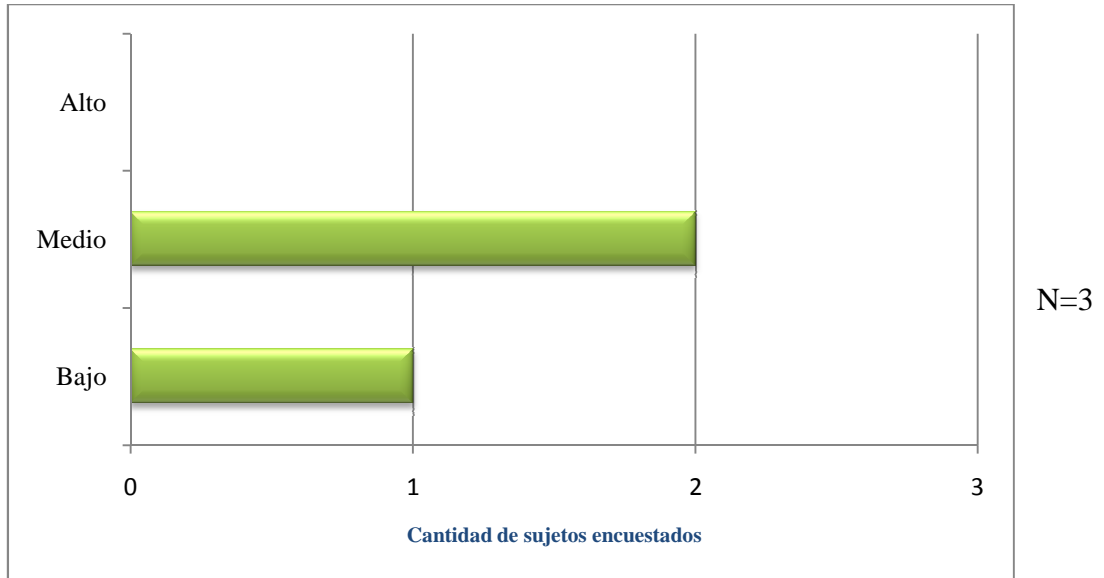


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En el gráfico anterior, se muestra el resultado obtenido después de haberle solicitado al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente que resumiera en forma breve las principales funciones de la Institución. La respuesta esperada era un resumen general las funciones contenidas en el Decreto 1-98, las cuales pueden consultar en el portal de Internet de la Institución. Sin embargo, solamente uno de los encuestados demostró tener un conocimiento promedio o aceptable de dichas funciones, mientras que los otros dos demostraron tener un conocimiento bajo en esta materia.

## Ilustración No. 26

**Gráfica 4:** Nivel de conocimiento de las principales funciones de la Institución



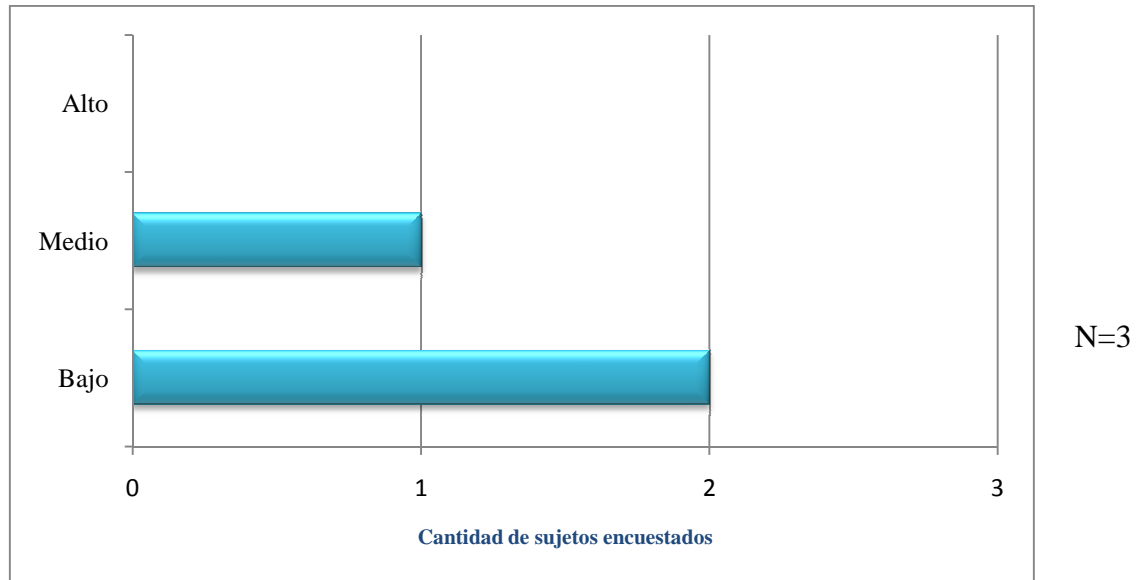
Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

La ilustración No. 26 muestra el nivel de conocimiento que tienen los Agentes/Profesionales de Divulgación con relación a las funciones de la Gerencia de Atención al Contribuyente. Como se puede observar 2 de los 3 sujetos encuestados demostraron tener un grado de conocimiento promedio o aceptable de las funciones de la Gerencia de Atención al Contribuyente, en tanto solo 1 de los sujetos encuestados presentó un bajo nivel de conocimiento.



### Ilustración No. 27

**Gráfica 5:** Nivel de conocimiento de los servicios que brinda la Gerencia de Atención al Contribuyente



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la ilustración No. 27 se muestra el resultado obtenido después de haberle solicitado al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente que indicará los servicios que presta dicha gerencia a lo que 2 de los sujetos encuestados mostraron tener un nivel de conocimiento bajo debido a que respondieron con cierta confusión al mezclar las funciones de la gerencia con los servicios que brinda, mientras que solo 1 de los sujetos encuestados respondió de una forma aceptable.

Lo anteriormente expuesto, evidencia la necesidad de fortalecer el conocimiento de los servicios que presta la Gerencia de Atención al Contribuyente a manera que los Agentes / Profesionales de Divulgación los puedan identificar con facilidad y a su vez darlos a conocer a los contribuyentes y usuarios que requieren de sus servicios.

## Ilustración No. 28

**Tabla 19:** Nivel de conocimiento y grado de utilización de las herramientas electrónicas por parte del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente

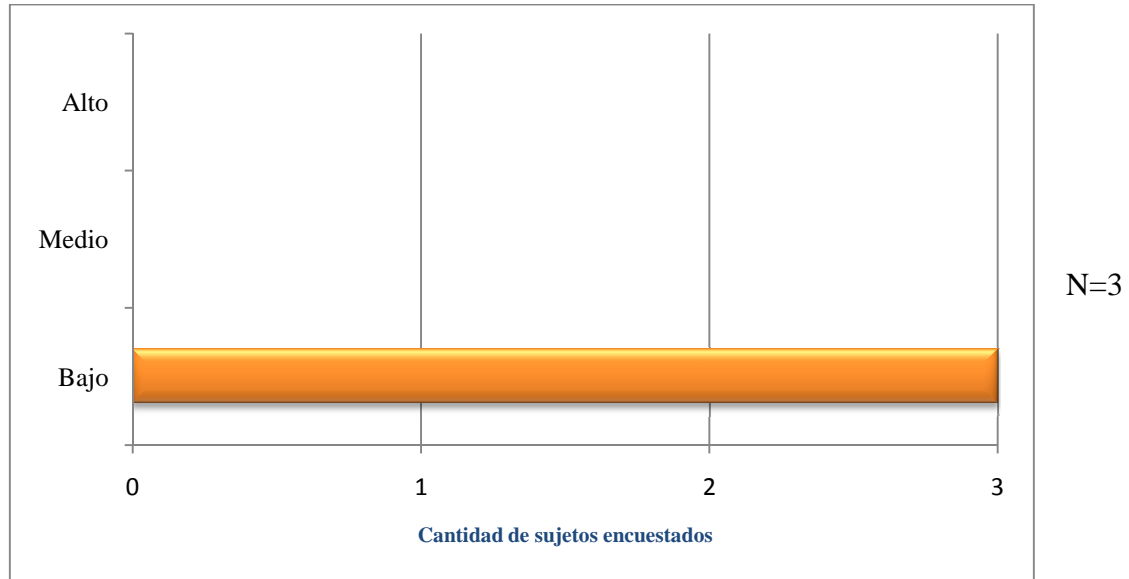
Herramienta Electrónica	Cantidad de encuestados que la conoce	Cantidad de encuestados que la utiliza
Declaraguante	3	3
SAQB'E	3	3
SIAG	3	3
DUA	3	3
Manifiestos	3	3
BancaSAT	3	2
Almasiag	3	2
RetenISR	3	
RetenIVA	2	
Reporte Inventario Semestral	2	
PlanIVA	1	
Asistelibros	1	
Asistelight	1	
Asistehospilates	1	
e-CAI	1	
Sieca	1	1

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

En la ilustración No. 28 se muestran los resultados de los 3 sujetos encuestados después de haberles preguntado acerca de su conocimiento y grado de utilización de las herramientas electrónicas, como se puede observar las herramientas que conocen y utilizan la totalidad de Agentes/Profesionales de Divulgación son: Declaraguante, SAQB'E, SIAG, DUA y Manifiestos. Por otra parte la totalidad de los sujetos encuestados indicaron conocer BANCASAT, ALMASIAG y RETENISR, sin embargo, 2 de los sujetos encuestados indicaron utilizar BANCASAT y ALMASIAG, y ninguno de los sujetos encuestados indicó utilizar RETENISR. Es importante resaltar que de todas las herramientas utilizadas por los Agentes/Profesionales de Divulgación la herramienta denominada SIECA es la única que no conoce la totalidad de los encuestados, ya que solo 1 de los sujetos encuestados conoce y utiliza SIECA.

### Ilustración No. 29

**Gráfica 6:** Nivel de conocimiento de las dependencias que conforman la Institución del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente.

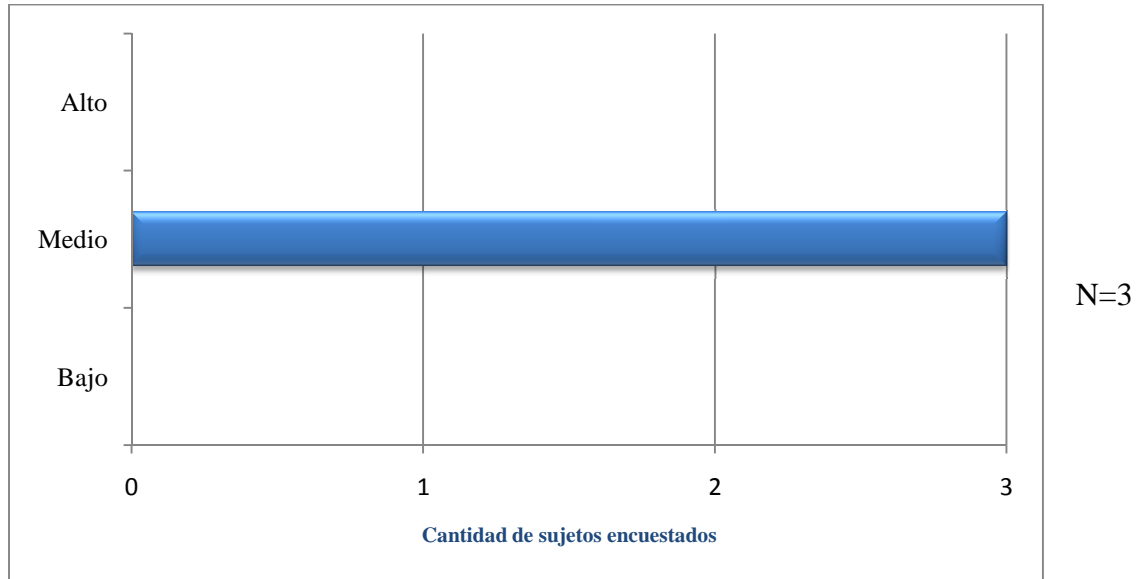


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la ilustración No. 29 se muestra el resultado obtenido después de haberle solicitado al recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente que enumerará las Intendencias y Gerencias que conforman la Institución. Como se puede observar la totalidad de los sujetos encuestados mostró tener un nivel de conocimiento bajo con relación a este tema debido a que ninguno pudo enumerar todas las gerencias que conforman la Institución y además al momento de listar las intendencias hicieron referencia a la Intendencia de Coordinación de Operaciones la cual formaba parte de la antigua estructura organizacional de la Institución.

### Ilustración No. 30

**Gráfica 7:** Nivel de conocimiento de las leyes y reglamentos que conforman la base legal de la institución del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente

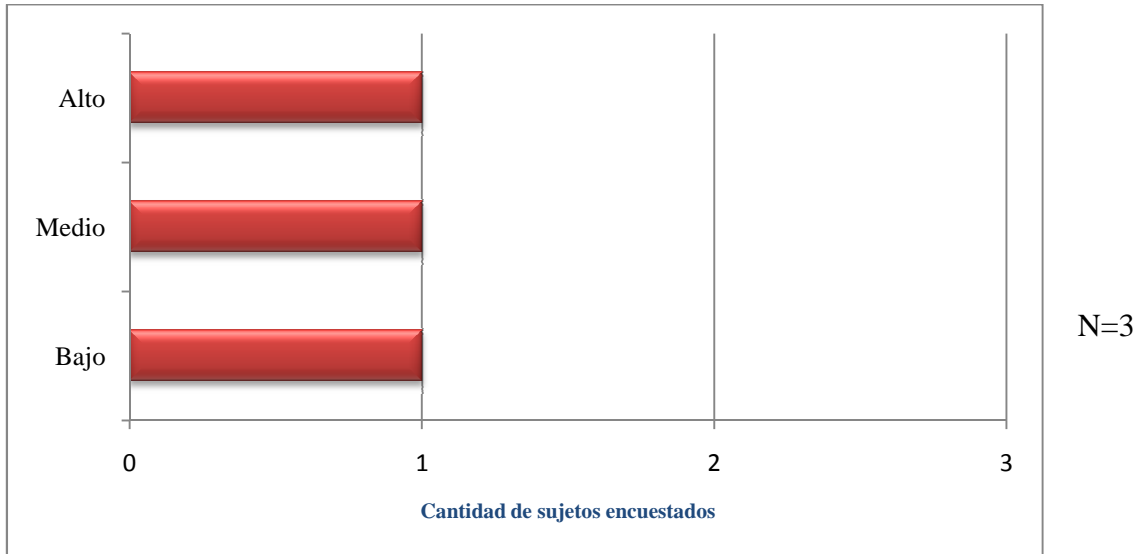


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la ilustración No. 30 se puede observar que la totalidad de los sujetos encuestados demostró tener un conocimiento promedio o aceptable de las leyes y reglamentos que conforman la base legal de la Institución. Esto se puede considerar como un factor positivo debido a que el trabajo que realiza un Agente/Profesional de Divulgación gira en torno a la orientación del contribuyente o usuario para lo cual debe apoyarse en la normativa legal y reglamentaria vigente.

### Ilustración No. 31

**Gráfica 8:** Nivel de conocimiento de los protocolos de llamadas de la GAC que aplica en su puesto de trabajo el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la ilustración No. 31 se puede observar el comportamiento del nivel de conocimiento que demostró tener el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente en materia de protocolos de llamadas que aplica en su trabajo. En dicha gráfica se puede observar como cada uno de los sujetos encuestados posee un nivel de conocimiento diferente de los protocolos de llamada que utiliza. Este comportamiento puede obedecer en parte al grado de experiencia de los Agentes/Profesionales de Divulgación y al interés que estos manifiestan en estudiar y aprender los protocolos que les corresponden.

### Ilustración No. 32

**Tabla 20:** Ocupación de las personas y frecuencia con la que requieren habitualmente los servicios del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente.

OCUPACIÓN	Cantidad de encuestados que reportó frecuencia baja	Cantidad de encuestados que reportó frecuencia media	Cantidad de encuestados que reportó frecuencia alta
Importadores			3
Exportadores			3
Agentes Aduanales			3
Transportistas			3

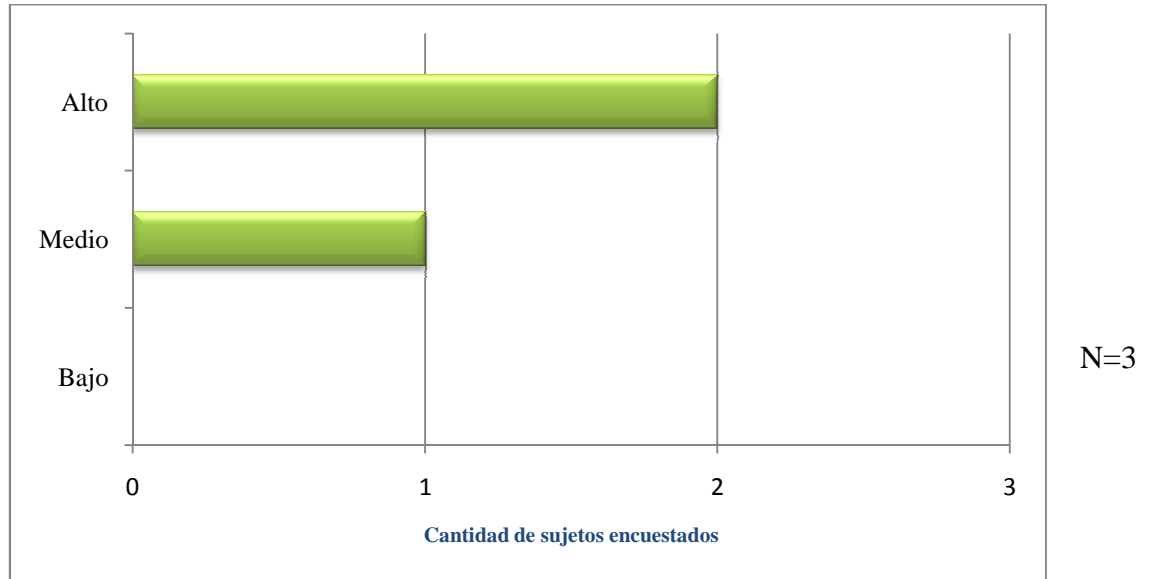
Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En ilustración No. 32 se puede observar que la totalidad de los Agentes/Profesionales de Divulgación al preguntar la ocupación de las personas que requieren sus servicios coinciden en que normalmente se trata importadores, exportadores, agentes aduanales y transportistas.

Asimismo indicaron que la frecuencia con la cual estas personas requieren sus servicios es alta debido a que a diario lo hacen. Esta información es de vital importancia debido a que revela el segmento de mercado que es atendido por el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior, lo cual puede ser de utilidad a la Gerencia de Atención al Contribuyente para establecer estrategias de servicio al cliente que permitan mejorar el servicio brindado e incrementar el nivel de cumplimiento voluntario por parte del contribuyente.

### Ilustración No. 33

**Gráfica 9:** Nivel de conocimiento de los manuales utilizados en el puesto de trabajo del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente.



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

La ilustración No. 33 muestra como 2 de los 3 sujetos encuestados disponen de un alto grado de conocimiento de los manuales que utiliza en su puesto de trabajo. En tanto el sujeto encuestado restante mostró tener un conocimiento aceptable. Lo anterior constituye una fortaleza para desempeñar el trabajo de forma eficaz, y apegado a la normativa vigente.

### Ilustración No. 34

**Tabla 21: Aplicaciones** o programas informáticos utilizados por el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente

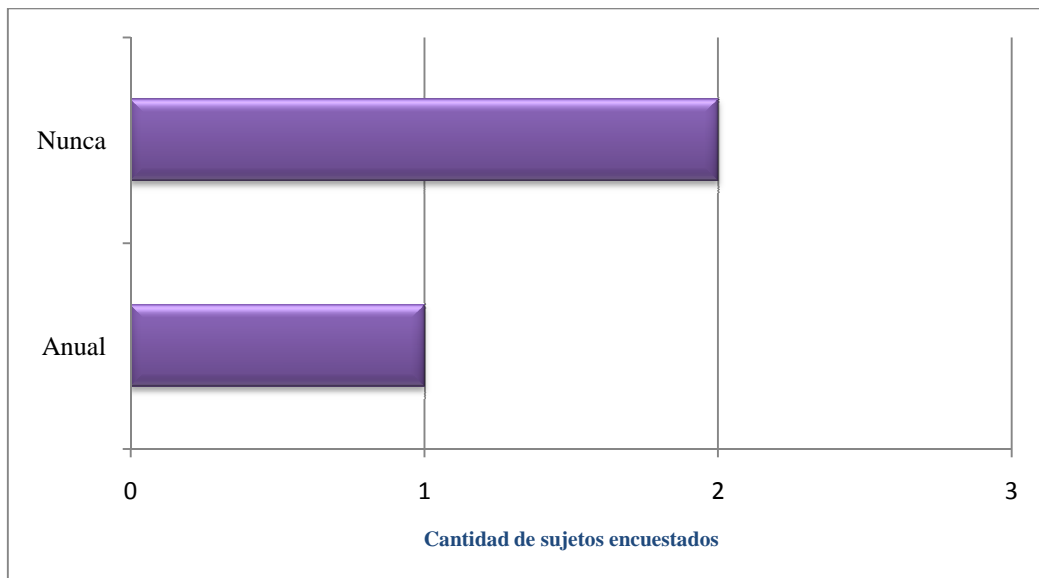
Aplicación / Programa informático	Cantidad de encuestados que lo utiliza
Correo electrónico	3
Excel	3
Internet	3

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la tabla anterior, se muestra como la totalidad de los sujetos encuestados indicó que las aplicaciones/programas informáticos que utiliza son correo electrónico, Excel e Internet.

### Ilustración No. 35

**Gráfica 10:** Frecuencia con la que los Agentes / Profesionales de Divulgación atienden a contribuyentes o usuarios que hablan inglés



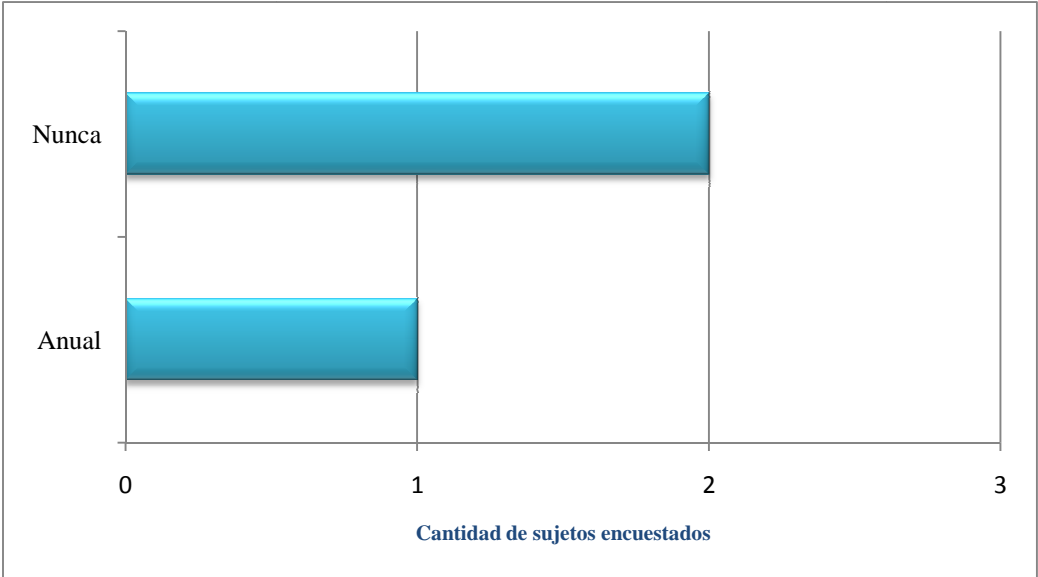
Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013



En la ilustración No. 35 se puede observar que de los 3 sujetos encuestados únicamente 1 indicó atender una vez al año a contribuyentes y usuarios que hablan el idioma Inglés. Se infiere a que esto puede obedecer a dos factores complementarios entre sí que son: 1) que el contribuyente o usuario no espera que se le atienda en idioma Inglés y 2) que no todos los Agentes/Profesionales de Divulgación hablen inglés.

**Ilustración No. 36**

**Gráfica 11:** Frecuencia con la que los Agentes / Profesionales de Divulgación atienden a contribuyentes o usuarios que hablan un idioma distinto al inglés



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

En la ilustración No. 36 se puede observar que de los 3 sujetos encuestados únicamente 1 indicó atender una vez al año a contribuyentes y usuarios que hablan un idioma distinto al inglés. Este resultado obedece fundamentalmente a que no todos los Profesionales/Agentes de Divulgación dominan un idioma distinto al español y a que la Gerencia de Atención al Contribuyente no ha definido una estrategia en la cual se pretenda atender a contribuyentes o usuarios que hablan o escriben otros idiomas distintos al inglés y al español.

### Ilustración No. 37

**Tabla 22:** Equipo de oficina utilizado por el recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente

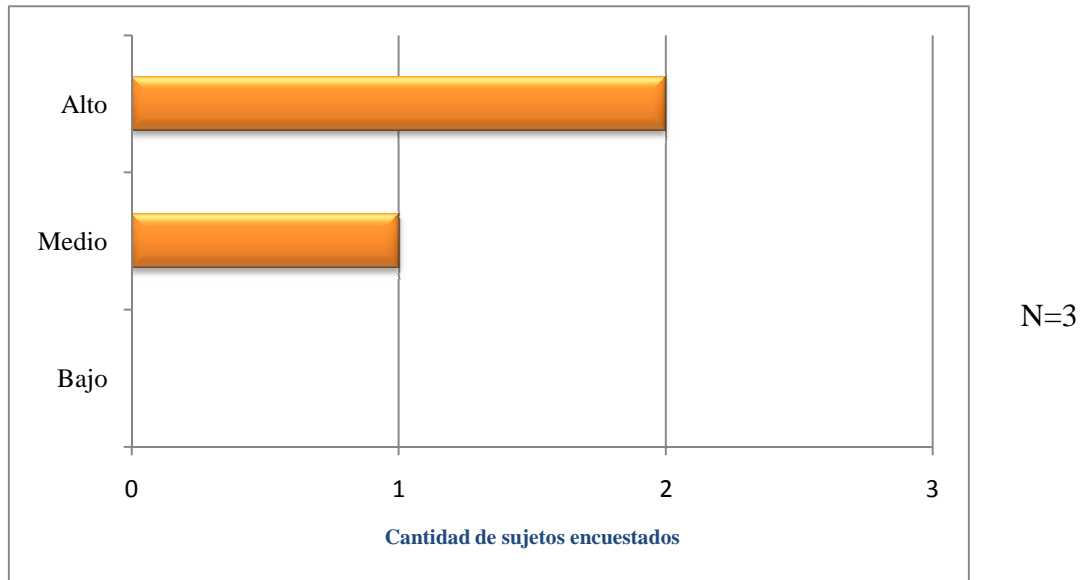
Equipo de Oficina	Cantidad de encuestados que la utiliza
Computadora	3
Calculadora	3
Fotocopiadora	3
Teléfono	3

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

En la tabla anterior se puede observar que la totalidad de los sujetos encuestados coincide en que el equipo de oficina que utilizan para realizar su trabajo es computadora, calculadora, fotocopiadora y el teléfono. De estos cuatro la computadora y el teléfono constituyen un equipo de vital importancia para que la Gerencia de Atención al Contribuyente pueda brindar los servicios de atención telefónica, resolución de dudas por chat y por correo electrónico.

### Ilustración No. 38

**Gráfica 12:** Nivel de conocimiento de los procedimientos de la Gerencia de Atención al Contribuyente utilizados con mayor frecuencia en el puesto de trabajo del recurso humano que atiende consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

La ilustración No. 38 muestra como 2 de los 3 sujetos encuestados disponen de un alto grado de conocimiento de los procedimientos que utiliza en su puesto de trabajo. En tanto el sujeto encuestado restante mostró tener un conocimiento aceptable. Lo anterior constituye una fortaleza para desempeñar el trabajo de forma eficaz, y apegado a los procedimientos establecidos vigentes.

## Capítulo 5

### 5. Resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación.

En congruencia con la definición anterior se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

#### 5.1 Necesidades esenciales del puesto Agente/Profesional de Divulgación

##### Ilustración No. 39

Tabla 23: Matriz para la calificación de funciones esenciales

No.	Actividad	Frecuencia	Impacto	Complejidad	TOTAL (frecuencia + (impacto * complejidad))
1	Orientar al contribuyente en materia tributaria.	1.33	4	3	13
2	Informar a sus superiores sobre alertivos inconsistencias de información, fallas del sistema, entre otras.	5	4	5	25
3	Atender consultas siguiendo los protocolos relacionados a esta labor.	5	5	1	10
4	Promover a los contribuyentes el uso de las herramientas electrónicas de las que dispone la SAT.	4	4	2.33	13
5	Asistir a capacitaciones tendientes a actualizar en materia tributaria, aduanera o de herramientas que sirven de insumo para atender requerimientos de los contribuyentes.	3	4.33	3.33	17
6	Participar en las reuniones de seguimiento de proyectos.	3	3.33	3	13
7	Elaborar requerimientos de materiales o suministros.	2.33	3.67	1.67	8

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

De acuerdo a lo indicado por Rodríguez, quien define el término competencia como las “características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo” (2013:2); en la presente investigación se elaboró la ilustración No. 39 para la identificación de las necesidades esenciales del puesto de trabajo, es así como se pudieron establecer las cinco actividades esenciales para el desempeño del puesto de Agente/Profesional de Divulgación de información de comercio exterior:

1. Informar a sus superiores sobre alertivos inconsistencias de información, fallas del sistema, entre otras.
2. Asistir a capacitaciones tendientes a actualizar en materia tributaria, aduanera o de herramientas que sirven de insumo para atender requerimientos de los contribuyentes.
3. Orientar al contribuyente en materia tributaria.
4. Participar en las reuniones de seguimiento de proyectos.
5. Promover a los contribuyentes el uso de las herramientas electrónicas de las que dispone la Institución.

Según Alles (2007:21) indica que las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias, y que solo un grupo de ambos se ponen en acción para llevar a cabo una actividad como lo puede ser trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

Con base al análisis realizado a la matriz para identificar las necesidades esenciales del puesto de trabajo, se pudo evidenciar lo siguiente:

- La actividad de asistir a capacitaciones tendientes a actualizar en materia tributaria, aduanera o de herramientas que sirven de insumo para atender requerimientos de los contribuyentes, es considerada por los evaluados como una actividad relevante, sin embargo, dicha actividad en el perfil del puesto está catalogada como una actividad secundaria, de menor relevancia para el puesto.

- La actividad orientar al contribuyente en materia tributaria, está en el tercer puesto de importancia, sin embargo, esta actividad es la función clave del puesto, de la misma manera la actividad de promover a los contribuyentes el uso de las herramientas electrónicas de las que dispone la Institución, esta relegada en el cuarto lugar.
- Una actividad importante que no aparece clasificada como esencial es atender consultas siguiendo los protocolos relacionados al puesto.

## 5.2 Expectativas gerenciales con el puesto Agente/Profesional de Divulgación

### Ilustración No. 40

Tabla 24: Expectativas gerenciales de los conocimientos necesarios para el puesto evaluado.

EXPECTATIVA DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL PERFIL REQUERIDO	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
<b>CONOCIMIENTOS</b>			
Conocer leyes, reglamentos y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.	El 100% de los evaluados tiene un conocimiento promedio o aceptable de las leyes y reglamentos que conforman la base legal de la Institución.	↑	
	El 33.33% de los evaluados tiene un amplio conocimiento de los protocolos, el 33.33% tiene un conocimiento promedio o aceptable, y el 33.33% restante tiene un limitado conocimiento.		↓
Atención al cliente.	El 33.33% de los evaluados tiene un amplio conocimiento de los protocolos, el 33.33% tiene un conocimiento promedio o aceptable, y el 33.33% restante tiene un limitado conocimiento.		↓
Manejo de hojas electrónicas.	El 100% de los evaluados indicó que los programas que conoce y les son de utilidad son Excel, Correo Electrónico e Internet.	↑	
Manejo de procesadores de palabras.	El 100% de los evaluados indicó que los programas que conoce y les son de utilidad son Excel, Correo Electrónico e Internet.	↑	
Conocimiento y/o uso de herramientas informáticas de la Institución.	El 100% de los evaluados indicó conocer y utilizar las herramientas Declaraguat, SAQB E, SIAG, DUA y Manifiestos.	↑	
	Sin embargo no todos conocen la totalidad de herramientas informáticas que utilizan en el área de comercio exterior, Almasiag y SIECA		↓

EXPECTATIVA DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL PERFIL REQUERIDO	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
<b>CONOCIMIENTOS</b>			
Conocimientos de visión, misión de la Institución.	El 100% de los evaluados tiene un bajo conocimiento de la visión y misión institucional, debido a que hicieron referencia a la misión y visión utilizadas en el Plan Estratégico anterior.		↓
Conocer las áreas o departamentos de la Institución.	El 100% de los evaluados conoce el total de Intendencias que componen la Institución, sin embargo, no listaron la totalidad de las Gerencias, además hicieron referencia a una Intendencia que ya no existe.		↓

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

Como indica Rodríguez (2013:3) “los conocimientos constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas”.

En la ilustración No. 40 se evidencia lo siguiente:

- Que los evaluados necesitan fortalecer el conocimiento de los protocolos de atención.
- Que no existe un conocimiento estandarizado de las herramientas informáticas aplicables a las consultas de comercio exterior.
- Se evidencia la necesidad de fortalecer los conocimientos del fundamento estratégico de la institución dentro del personal evaluado.
- Un débil conocimiento en materia de la organización y funcionamiento de la institución.

Para Segura (2004:76) la importancia de las competencias radica en que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes se consideran en conjunto y no individualmente, es decir que el administrador de recursos humanos al llevar a cabo sus funciones debe considerar las competencias como un todo para optimizar sus resultados.

## Ilustración No. 41

Tabla 25: Expectativas gerenciales de las habilidades necesarias para el puesto evaluado.

EXPECTATIVA DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL PERFIL REQUERIDO	ESTADO ACTUAL	CALIFICACIÓN	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
Capacidad de resolver consultas apegadas a la normativa aplicable vigente.	El 100% de los evaluados tiene un conocimiento promedio o aceptable de las leyes y reglamentos que conforman la base legal de la Institución.	↑	
Capacidad de orientar al contribuyente siguiendo estrategias efectivas de servicio.	Se tiene un índice de llamadas en abandono de %		↓
Capacidad de llevar un control sistematizado de las consultas atendidas.	El 100% de los evaluados indicó que los programas que conoce y les son de utilidad son Excel, Correo Electrónico e Internet.	↑	
Aplicar las funcionalidades de las herramientas informáticas que sirven de apoyo al puesto de trabajo.	El 100% de los evaluados indicó conocer y utilizar las herramientas Declaraguat, SAQB E, SIAG, DUA y Manifiestos.	↑	
	Sin embargo no todos conocen la totalidad de herramientas informáticas que utilizan en el área de comercio exterior, Almasiag y SIECA		↓
Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.	De acuerdo a la manera en que los evaluados respondieron a los cuestionarios se evidencia que poseen la habilidad de expresar claramente las ideas de forma escrita.	↑	
Hablar otros idiomas.	El 33% de los evaluados ha atendido anualmente llamadas en otros idiomas.		↓
Operar equipos de oficina.	El 100% de los evaluados que el equipo de oficina que utiliza es computadora, calculadora, fotocopidora y teléfono.	↑	
Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.	No hay evidencia de que los evaluados hayan recibido un curso de manejo de conflictos, así también, los mandos medios no lo consideran dentro de los cursos necesarios.		↓

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013.

En la ilustración No. 41 se evidencia que la orientación al contribuyente de acuerdo a los resultados obtenidos no es la actividad esencial número uno para los evaluados. Así también, al mes de octubre el índice de consultas no atendidas es de 29%.

También se evidencia que el conocimiento de las herramientas informáticas aplicables a las consultas de comercio exterior no es estandarizado en el grupo objetivo evaluado, así como que únicamente el 33% de los evaluados afirmó haber atendido consultas en inglés.



Se evidenció que a nivel Gerencial se tiene la expectativa que el personal que atiende consultas de comercio exterior tenga la habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinden los mayores beneficios para las partes involucradas. Sin embargo, los resultados del cuestionario aplicado evidencian que el personal evaluado no ha recibido cursos de esa naturaleza, aunado a esto, los mandos medios no perciben la necesidad de impartir este tipo de cursos.

### Ilustración No. 42

Tabla 26: Matriz para evaluar la metodología que utiliza la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación

Aspecto Evaluado	Supervisor Mesa de Ayuda	Jefe de Sección	Jefe de División	Conclusión
Forma en que se detectan las necesidades de capacitación.	Evaluación del Desempeño			Las necesidades de capacitación se determinan a través de: -Las funciones esenciales de los puestos. -Problemas detectados con la observación.  Además, se evidenció que la evaluación del desempeño no es una herramienta que se utilice la mayoría de las veces para establecer necesidades de capacitación.
	Funciones esenciales del puesto	Funciones esenciales del puesto	Funciones esenciales del puesto	
	Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.			
		Disminución de la productividad	Disminución de la productividad.	
		Baja o alta de personal.	Baja o alta de personal.	
	Cambios de función o de puesto.			
	Solicitud de empleados.			
Problemas detectados por observación.	Problemas detectados por observación.	Problemas detectados por observación.		
Disposición de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Si se dispone de un DNC.	No se dispone de un DNC.	No se dispone de un DNC.	Se evidenció la existencia de un DNC generado a nivel operativo, sin embargo el mismo no ha sido comunicado al Jefe de Sección, Jefe de División y al nivel Gerencial.

Aspecto Evaluado	Supervisor Mesa de Ayuda	Jefe de Sección	Jefe de División	Conclusión
Fecha del último Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	10/09/2013	No respondió.	No respondió.	
Disponición de un Plan de Capacitación.	Si se dispone de un Plan de Capacitación.	No se dispone de un Plan de Capacitación elaborado por la Gerencia de Atención al Contribuyente, porque esta Gerencia traslada el listado de cursos que necesita a la Gerencia de Recursos Humanos para que lo integre al Plan de Capacitación Institucional.	No se dispone de un Plan de Capacitación elaborado por la Gerencia de Atención al Contribuyente, porque esta Gerencia traslada el listado de cursos que necesita a la Gerencia de Recursos Humanos para que lo integre al Plan de Capacitación Institucional.	El Plan de Capacitación de la Gerencia de Atención al Contribuyente forma parte del Plan de Capacitación Institucional elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos. Sin embargo se evidenció la existencia de capacitaciones internas impartidas por el área normativa de la Intendencia de Aduanas y por el Supervisor de la Mesa de Ayuda. Lo cual lleva a concluir que no existe un plan de capacitación integrado.
Frecuencia con la que elaboran los planes de capacitación.	Mensual	No indicó la frecuencia, sin embargo hizo referencia a que se realizan capacitaciones impartidas por el área normativa de la Intendencia de Aduanas y por el Supervisor de la Mesa de Ayuda.	No indicó la frecuencia, sin embargo hizo referencia a que se realizan capacitaciones impartidas por el área normativa de la Intendencia de Aduanas.	
Temas que se consideran necesarios	Servicio y Atención al Cliente	Servicio y Atención al Cliente	Servicio y Atención al Cliente	Se concluye que los cursos que se consideran de vital importancia incluirlos en
		Manejo de objeciones		

Aspecto Evaluado	Supervisor Mesa de Ayuda	Jefe de Sección	Jefe de División	Conclusión
incluir en la capacitación actual.		Leyes tributarias	Leyes tributarias	los programas de capacitación son: -Servicio y Atención al Cliente -Leyes Aduaneras -Herramientas electrónicas Además desde la perspectiva del Supervisor de la Mesa de Ayuda es necesario que se impartan algunos cursos más específicos acorde a la percepción que tiene de las necesidades de capacitación.
	Ética y moral			
	Inducción al puesto			
	Trabajo en equipo			
	Leyes aduaneras	Leyes aduaneras	Leyes aduaneras	
	Herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas	
Responsabilidad				
Cursos de capacitación que se imparten con mayor frecuencia.	Requisitos del Padrón de Importadores	Tributarios y aduaneros	Temas Tributarios y aduaneros	Se concluye que los cursos que se imparten con mayor frecuencia son aquellos que están relacionados con el tema de herramientas electrónicas y con temas tributarios.
	Envío de formularios electrónicos.	Herramientas electrónicas	Herramientas electrónicas	
	Errores de Declaración Única Aduanera			
	Errores de Manifiestos			
		Motivación		
		Servicio al Cliente		
Evaluación por resultados de los programas de capacitación.	Sí se hace	La evaluación la realiza la Gerencia de Recursos Humanos.	No se hace.	Existen discrepancias entre si se hace o no la evaluación por resultados de los programas de capacitación, lo cual indica que no se tiene clara la existencia de una evaluación por resultados.

<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Supervisor Mesa de Ayuda</b>	<b>Jefe de Sección</b>	<b>Jefe de División</b>	<b>Conclusión</b>
Método utilizado para impartir la capacitación.	Presencial	Presencial	Presencial	Se concluye que el método utilizado para capacitar es PRESENCIAL.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Mondy y Noé (2005:208) indican que “el primer paso dentro del proceso de capacitación es detectar las necesidades específicas de capacitación, esto servirá de ayuda para que la organización no se equivoque y determine las necesidades auténticas, lo que terminaría siendo un gasto innecesario”.

La ilustración No. 42 evidencia que:

- A nivel de la Gerencia de Atención al Contribuyente no se dispone de un diagnóstico de necesidades de capacitación, sino que únicamente a nivel operativo se indica la existencia de uno.
- Los resultados de la evaluación del desempeño no son insumos primordiales para determinar las necesidades de capacitación.
- Las capacitaciones se originan de las propuestas de capacitación que hace la Gerencia de Atención al Contribuyente a la Gerencia de Recursos Humanos, de las capacitaciones impartidas por el área normativa de la Intendencia de Aduanas y de las capacitaciones impartidas por el Supervisor de la Mesa de Ayuda, así como que estos tres tipos de capacitaciones no están integradas en un solo plan de capacitación.
- Los cursos que se consideran de vital importancia incluirlos en los programas de capacitación son: Servicio y Atención al Cliente, Leyes Aduaneras y Herramientas electrónicas.
- No existe un criterio unificado acerca de si se llevan a cabo evaluaciones por resultados de los cursos.

De acuerdo con Cummings y Worley (2007:43) la capacitación es “una de las estrategias más antiguas del cambio organizacional, ofrece a los empleados actuales o de ingreso reciente las habilidades y el conocimiento que necesitan para hacer el trabajo”.

Así también, es importante mencionar lo que indica Segura (2004:78) “se deben tomar en consideración que la evaluación del desempeño y la evaluación de competencias permiten establecer las áreas en las cuales el colaborador necesita formación complementaria”.

### **5.3 Discusión**

Para Billikof la capacitación debe consistir en “demostrar y explicar en forma correcta la forma de realizar la tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión, permitir que el personal se desempeñe sólo, evaluar el desempeño laboral, y capacitar a los trabajadores según el resultado de la evaluación” (2003: 57).

Derivado del análisis realizado en las matrices anteriores se evidencia que la capacitación constituye una herramienta importante para que los evaluados puedan realizar su trabajo, sin embargo, se hace necesario evaluar los planes actuales de capacitación y la metodología, así como establecer una forma de medición de la efectividad de los mismos y de comprobar la adquisición de competencias a través de pruebas objetivas.

El alto enfoque que tienen los profesionales y agentes de divulgación en ser capacitados incide en que se le resten importancia a las actividades de orientación al contribuyente y a la atención de consultas siguiendo protocolos, las cuales de acuerdo al perfil de efectividad están clasificadas como actividades esenciales.

Además, el descuido de estas actividades esenciales incide en un incremento del indicador de llamadas en abandono, lo cual puede ser una de las causas de la reducción del cumplimiento voluntario por parte del contribuyente.

Por lo anterior, es importante tomar en cuenta lo que indican Lovelock y Wirtz (2009:424) “la brecha del servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó”.

Por otra parte, la falta de conocimiento de los protocolos de atención al contribuyente y que no exista un conocimiento estandarizado de las herramientas informáticas de comercio exterior fomentan la discrecionalidad en la atención brindada porque no se le da un trato equitativo al contribuyente.

En este aspecto Lovelock y Wirtz (2009:420) hacen mención a cinco dimensiones de calidad del servicio, los cuales se detallan a continuación:

- Tangibles (apariencia de los elementos físicos).
- Confiabilidad (fiable, desempeño precisos).
- Respuesta (prontitud y utilidad).
- Certidumbre (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad).
- Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente).

También, se evidenció el débil conocimiento del fundamento estratégico, de la organización y del funcionamiento integral de la institución, lo cual incide en un direccionamiento inadecuado de las consultas referidas a otras áreas de trabajo de la institución; en este tema Segura (2004:73) indica que el diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa, es importante para elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación, en dicho diagnóstico se contemplan temas como la estructura organizacional de la empresa.

Es importante mencionar que derivado a que se detectó que solo el 33.33% de los evaluados atiende consultas en idioma inglés anualmente se pudo establecer que este tipo de llamadas son poco frecuentes lo cual puede obedecer a dos factores, el primero es que los contribuyentes no tengan la expectativa que se les puedan resolver sus consultas en dicho idioma y el segundo es que por parte del centro de llamadas no se ha promovido la capacitación del personal en esta materia y por tanto no se le ofrece al contribuyente este servicio abiertamente. En este aspecto Lovelock y Wirtz (2009:424) indican que “la brecha de la interpretación es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron”.

Finalmente, se evidenció que a nivel gerencial existe la expectativa que los Profesionales y Agentes de Divulgación tengan la capacidad para resolver conflictos, no obstante no se evidenció que el personal evaluado haya recibido capacitación en esta materia, así como que los mandos medios no lo consideraron dentro de las necesidades de capacitación. Sin embargo, este



es un tema de vital importancia que incidiría en una mejora en el índice de satisfacción del contribuyente y por ende en la imagen institucional.

En cuanto a la metodología utilizada por la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas con temas de comercio exterior se puede establecer que determina sus necesidades de capacitación a través de las funciones esenciales de los puestos y de los problemas detectados con la observación; en este aspecto Pinto (2005:52) indica que “en el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, pues ayuda a determinar qué se va a hacer”.

También se pudo identificar que existen tres programas independientes de capacitación que son: los cursos propuestos por la Gerencia de Atención al Contribuyente a la Gerencia de Recursos Humanos, los cursos impartidos por el área normativa de la Intendencia de Aduanas y los cursos impartidos por el Supervisor de la Mesa de Ayuda; en este tema Pinto (2005:175,176) indica que el plan maestro de capacitación es “el documento que sirve de guía, para acordar con los ejecutivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal tomando como base los resultados del diagnóstico, la observación de las políticas y el compromiso de participación conjunta”.

## Conclusiones

1. Se determinó que las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior consisten en conocimientos legales, informáticos y elementos institucionales (misión visión y organización); habilidades y destrezas relacionadas con orientación al contribuyente, expresión de ideas en forma clara y resolución de conflictos; actitudes tales como respeto, honestidad, cortesía, responsabilidad entre otras; aptitudes entre las que cabe resaltar el manejo de las emociones, capacidad para administrar el cambio y capacidad de trabajar en equipo.
2. Las características de cada uno de los puestos del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior encontradas en la investigación se refieren a los conocimientos, las actitudes positivas, aptitudes, habilidades, destrezas y actividades establecidas por el nivel gerencial para el buen desempeño de los puestos, información que se obtuvo a través de la aplicación de un cuestionario aplicado al nivel gerencial.
3. La evaluación realizada a las competencias laborales básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con temas de comercio exterior evidenció que existen algunas debilidades tales como: la necesidad de orientar al contribuyente siguiendo estrategias efectivas de servicio, la necesidad que el recurso humano que atiende consultas de comercio exterior disponga del mismo nivel de conocimiento de las herramientas electrónicas que utiliza en su trabajo, la necesidad de capacitar al personal en materia de resolución de conflictos e idioma Inglés.
4. La metodología que utiliza la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior está basada en las necesidades de capacitación determinadas a través de las funciones esenciales del puesto y de los problemas detectados por medio de la observación al personal. Sin embargo, es importante resaltar que con el presente estudio se

evidenció que no se dispone de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) institucionalizado, que permita enseñar en forma planificada y de acuerdo a objetivos específicos.

5. Los resultados de la evaluación realizada al nivel gerencial indicaron que se capacita al personal en forma trimestral y la programación la hace la Gerencia de Atención al Contribuyente con base a las necesidades de capacitación de la Institución.

**Propuesta de Mejora**  
**Plan de formación continua para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala**

## **Introducción**

Para las empresas de clase mundial un proceso fundamental en el desarrollo de los centros de contacto se observa en las capacitaciones que se brindan a los agentes de atención al cliente. Un agente de atención al cliente precisa renovar sus estrategias para asegurar una atención con niveles elevados de calidad que permitan brindar el soporte adecuado a los clientes del producto o servicio ofrecido. Para ello, las organizaciones deben invertir en entrenamientos continuos que permitan el desarrollo de diversas habilidades para aumentar el nivel de producción del centro.

Frecuentemente la primera capacitación consiste en la inducción a la organización y con la entrega de materiales específicos para la campaña que se ha asignado a cada agente de atención al cliente. Esta capacitación es importante y debe gestionarse de modo integral. La experiencia que trae cada agente colabora en la calidad de la atención a los clientes.

Sin embargo, existen otros momentos de capacitación necesarios para que el agente de atención al cliente sea capaz de disponer de las herramientas necesarias que le permitan desarrollar su trabajo de forma eficaz, para lo cual se requiere el establecimiento de un plan de formación continua orientado hacia el desarrollo de las competencias necesarias que permitan ofrecer un servicio eficaz.

El Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala (INIG), es responsable de recaudar impuestos internos y de comercio exterior, lo cual requiere que el personal que labora en el centro de contacto (Agentes/ Profesionales de Divulgación) tenga que explicar diversos procedimientos relacionados con la forma de pago de los impuestos. Como consecuencia de esto, un servicio eficaz por parte de su centro de llamadas, incide en un potencial incremento del cumplimiento voluntario del pago de impuestos, incremento de la satisfacción al contribuyente y mejora de la imagen institucional.

Derivado de lo anterior, se propone un plan de formación continua orientado hacia mejorar las competencias del personal responsable de atender consultas relacionadas con impuestos de comercio exterior con el propósito de formarlos en cuatro áreas que son: fundamento estratégico

y organización de la institución, atención al contribuyente o usuario, administración de aduanas e inglés comercial. Cada una de las áreas está conformada por un grupo de cursos en los cuales podrán participar los Agentes y Profesionales de Divulgación de acuerdo a las áreas que necesiten fortalecer o actualizar.

El plan de surge como resultado de las entrevistas a los colaboradores sujetos de estudio, a través de las cuales se realizó un análisis comparativo entre las competencias esperadas por el nivel gerencial, mandos medios y los perfiles de efectividad actuales contra las evaluaciones aplicadas a los Agentes y Profesionales de Divulgación con el propósito establecer aquellos aspectos que se necesitan mejorar en el personal para promover el servicio al usuario o contribuyente.

### **Justificación**

De los resultados de esta investigación, se determinó la necesidad de establecer un plan de formación continua que permita satisfacer las necesidades existentes de capacitación para los Agentes / Profesionales de Divulgación de información de comercio exterior.

Debido a que se requiere que el personal responsable de atender consultas de comercio exterior disponga de las competencias necesarias para que cumpla con lo establecido en el perfil del puesto es necesario establecer un plan de formación continua que esté orientado hacia el desarrollo de dichas competencias y que se midan los resultados del mismo para garantizar que se cumplan sus objetivos.

Derivado de lo anterior, se propone el presente plan con el propósito de fortalecer las competencias de los Agentes / Profesionales de Divulgación de información de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala.

## **Antecedentes**

A partir del año 2001 el INIG ha suscrito un convenio con una Universidad del país con el fin de implementar programas de estudios que están dirigidos a colaboradores del INIG.

Desde el año 2006 los programas contemplan temas como legislación, recaudación y aduanas. A partir de ese año se han llevado a cabo convenios interinstitucionales con varias universidades del país quienes certifican los programas de capacitación.

Actualmente está vigente un Convenio para la implementación de futuros programas académicos al personal de que labora en el INIG.

Los convenios interinstitucionales permiten tanto al INIG como al estudiante un ahorro económico anual en pago de cuotas. Así también, el empleado lo considera una motivación por facilitar la superación académica.

En varios de los casos los empleados son tomados como docentes y consideran que fortalecen sus conocimientos y colaboran en el correcto aprendizaje de los alumnos, que también son empleados de la Institución.

Este tipo de programas ha permitido preparar al personal para que tenga mayor certeza en la práctica sobre el conocimiento de la ley, también ha permitido el incremento del nivel del criterio profesional con base en las experiencias transmitidas de la profundización y análisis de los criterios institucionales.

Por otra parte, el INIG, por medio del mandato de Directorio y a propuesta de la Institución, ha autorizado una cantidad de dinero para el otorgamiento de becas.

A partir del año 2006 se ha creado un fondo para becas y se institucionaliza el Comité Becario, este Comité identifica los temas prioritarios a ser tomados en cuenta para el desarrollo de las

estrategias de los próximos años y vincula las universidades y programas ofrecidos con los temas de interés.

Los fondos incluyen el pago de inscripción, colegiaturas y gastos de manutención del alumno beneficiario de la beca. El fondo becario está implementado, lo que provoca automáticamente que se convierta en un programa recurrente de formación.

Sin embargo, estos programas se han enfocado hacia el personal que labora en la Intendencia de Aduanas y en las aduana del país, descuidando la formación del personal que labora en el área de Comercio Exterior en la Gerencia de Atención al Contribuyente.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo general:**

Que la Gerencia de Atención al Contribuyente del INIG disponga de un plan integral de formación continua que les permita adquirir las competencias necesarias para que los Agentes / Profesionales de Divulgación de Información del área de Comercio Exterior brinden un servicio eficaz al contribuyente o usuario del sistema aduanero del país.

### **1.2 Objetivos específicos:**

1. Formar a los Agentes / Profesionales de Divulgación de Información en temas de fundamento estratégico, estructura organizacional y funciones institucionales.
2. Formar a los Agentes / Profesionales de Divulgación de Información en materia de atención al contribuyente o usuario.
3. Formar a los Agentes / Profesionales de Divulgación de Información en temas relacionados con la administración de aduanas.
4. Formar a los Agentes / Profesionales de Divulgación de Información que tenga un nivel intermedio del idioma Inglés en protocolos y términos aduaneros.



## **2. Misión**

Dotar a los Agentes / Profesionales de Divulgación de las competencias que permitan un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

## **3. Visión**

Que los Agentes / Profesionales de Divulgación de Información ofrezcan al contribuyente o usuario del sistema aduanero un servicio de atención de llamadas confiable y efectivo en materia de comercio exterior.

## **4. Resultados esperados**

- ✓ Disponer de recurso humano especializado para atender consultas en materia de comercio exterior.
- ✓ Disminuir el índice de llamadas en abandono.
- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción del contribuyente o usuario.

## **5. Alcance**

El plan de formación continua está dirigido a los Agentes/Profesionales de divulgación de información de comercio exterior que están actualmente laborando en la Gerencia de Atención al Contribuyente.

También puede aplicar a los potenciales candidatos a ser contratados como Agentes/Profesionales de divulgación de información de comercio exterior.

## **6. Metodología**

A los Agentes/Profesionales de divulgación de información de comercio exterior que están actualmente laborando en la Gerencia de Atención al Contribuyente se les capacitará en aquellos temas generales o específicos que se hayan detectado debilidades durante la ejecución de su actividad laboral, derivado de una evaluación por competencias o a solicitud del interesado. O bien se les puede capacitar con el propósito que desarrolle mayor destreza en una habilidad específica.

En el caso de personal de reciente ingreso o de candidatos potenciales a ser contratados deberán cursar todo el programa de formación continua paulatinamente y de acuerdo su disponibilidad de tiempo y horario.

## **7. Logística Académica**

### **7.1 Solicitud, matrícula, colegiatura y materiales**

Los participantes no están sujetos a pagar cuota alguna por completar y enviar solicitudes para ser admitidos en el programa. Tampoco están obligados a pagar matrículas de inscripción, ni cuotas universitarias, ni colegiaturas.

El material de aprendizaje será proporcionado al participante por el INIG, el cual será de uso exclusivo para el programa de estudios en mención.

### **7.2 Sede y duración del programa, fechas:**

#### Sede:

El programa de formación continua se desarrollará en las instalaciones que el INIG contrate para el efecto, las cuales podrán estar ubicadas en cualquier lugar de la República, respondiendo a las características y necesidades de traslado y ubicación residencial del grupo de participantes.

#### Duración:

La duración varía de acuerdo con el curso que se reciba o se imparta.

### **7.3 Facilidades y recursos**

El INIG velará por contratar entidades, centros de estudios y profesionales que reúnan las características apropiadas para que participante se encuentre en un ambiente confortable, tranquilo, accesible y que facilite sus actividades estudiantiles.

Si el programa de estudios lo requiere se dará la facilidad de laboratorios de computación con recursos propios del INIG, o bien contratando los servicios para la prestación de herramientas de aprendizaje.

#### **7.4 Docentes/facilitadores asignados**

Para asegurar y garantizar la excelencia académica del plan de capacitación, los docentes/facilitadores se tomará en cuenta el nivel académico y amplia experiencia técnico-profesional en la materia a impartir.

#### **7.5 Diplomas**

Al finalizar cada curso se otorgará al participante un diploma que certifica la aprobación del mismo, indicando el nombre de la especialización y razonará el puntaje sobre las calificaciones obtenidas.

#### **7.6 Compromisos adquiridos por el participante**

El Agente/Profesional de Divulgación de Comercio Exterior se compromete a dedicar tiempo al curso en el cual se haya inscrito, a participar en trabajos de investigación, estudio de casos, foros, plenarias, laboratorios u otros métodos de estudios aplicados.

Las notas obtenidas en los cursos serán consideradas como parte de la evaluación del desempeño.

### **8. Financiamiento del programa**

Los gastos financieros del plan de capacitación podrán ser los siguientes:

- ✓ Pago de estipendio a los becarios (potenciales empleados) por el tiempo que dure el programa al cual fueron seleccionados.
- ✓ Pago por uso de instalaciones en donde se lleve a cabo el programa académico.
- ✓ Reproducción de material específico para el programa.
- ✓ Gastos por la coordinación de aspectos logísticos y académicos con la entidad contratante para prestar dichos servicios.
- ✓ Boletos de transporte ya sea aéreos o terrestres, hospedaje, alimentación y traslados de los docentes.
- ✓ Pago por concepto de honorarios profesionales a los docentes.
- ✓ Otros gastos o costo conexos que se consideren necesarios para el desarrollo del programa.

## **9. Modalidades de la capacitación**

La capacitación puede llevarse a cabo a través dos modalidades que son presenciales y virtuales.

### **Clase Magistral:**

El proceso de enseñanza tiene lugar en un aula o sala de clases y se hace a través de cursos de formación. Los participantes realizan un conjunto de actividades didácticas que facilitan sus aprendizajes.

### **Aula Virtual:**

El Aula Virtual consiste en una herramienta que brinda las posibilidades de realizar enseñanza en línea, con un entorno privado que permite administrar procesos educativos basados en un sistema de comunicación por medio de computadoras. Esta herramienta permite al alumno conocer los contenidos, recibir clases, hacer consultas, presentar trabajos y hacer evaluaciones en línea.

### **Pasantías en Aduanas del País:**

El proceso de enseñanza tiene lugar en una aduana del país, consiste en que una persona especializada de la aduana transmite sus conocimientos y experiencias en el área de trabajo, al mismo se integra al alumno en situaciones reales de trabajo a fin de familiarizarlo con las diferentes actividades del área de aduanas.

## **10. Implementación**

Esta propuesta queda como un aporte a las autoridades superiores de la Gerente de Atención al Contribuyente y su aplicación se efectuará cuando lo estimen pertinente, en función de su interés y tiempo de los colaboradores para participar en la misma.

## **11. Responsable**

Queda en responsabilidad de las autoridades superiores de la Gerencia de Atención al Contribuyente solicitar la implementación del Programa de Capacitación propuesto.

## 12. Propuesta de cursos y duración por curso\*

### Ilustración No. 43

Tabla 27: Matriz con la propuesta de los cursos a impartirse, la modalidad de cada uno de estos y la duración

NIVEL	Área de Conocimiento	Propósito	Modalidad	Cursos	Duración
1	Fundamento Estratégico y Organización de la Institución	Conocer los lineamientos estratégicos y funcionamiento de la Institución para que el Agente o Profesional de Divulgación sea capaz de direccionar las consultas de forma eficaz.	Virtual	Misión, Visión, Valores Institucionales y Estructura Organizacional	2 horas
				Funciones de los Órganos y Dependencias de la Institución	1 hora
				Funciones de los departamentos y unidades de la Intendencia de Aduanas	2 horas
	Atención al Contribuyente o Usuario	Desarrollar las competencias necesarias en el profesional o agente de divulgación que le permitan relacionarse de forma cordial y efectiva con el contribuyente o usuario del sistema aduanero a través de una adecuada resolución de sus consultas en temas de comercio exterior.	Presencial	Relaciones Humanas enfocadas al servicio que se presta en un centro de llamadas telefónicas	12 horas
				Protocolos para la atención al contribuyente o usuario	16 horas
				Manejo y resolución de conflictos	20 horas
				Manejo de objeciones por parte del contribuyente o usuario	8 horas
				Administración del tiempo	15 horas
Inteligencia Emocional	15 horas				
2	Administración de Aduanas	Proveer de los conocimientos necesarios al Profesional o Agente de Divulgación que le permitan atender de forma efectiva las consultas del contribuyente o usuario en materia de comercio exterior.	Presencial	Comercio Internacional	12 horas
				Sistema Aduanero de Guatemala	12 horas
				Legislación Aduanera	96 horas
				Introducción a la Clasificación Arancelaria y a la Valoración Aduanera	96 horas
				Introducción a las Normas de Origen y Tratados y Acuerdos Comerciales	96 horas
				Introducción a los Regímenes y Procedimientos Aduaneros	96 horas
Pasantías en las aduanas del país	120 horas				
3	Inglés Comercial	Formar a los Profesionales o Agentes de Divulgación que hablan inglés para que sean capaces de atender en forma efectiva las consultas de los contribuyentes o usuarios del sistema aduanero angloparlantes.	Presencial	Protocolos para la atención al contribuyente o usuario en idioma Inglés	12 horas
				Inglés Comercial con énfasis en comercio exterior	96 horas

\*Nota: La programación del tiempo de duración deberá realizarse con base a la disponibilidad de tiempo y cargas de trabajo del personal.

Fuente: Elaboración propia, propuesta diciembre de 2013.

### 13. Presupuesto

#### Ilustración No. 44

Tabla 28: Matriz con la propuesta del presupuesto por área de conocimiento y duración por curso

NIVEL	Área de Conocimiento	Cursos	Duración	Costo / Curso
1	Fundamento Estratégico y Organización de la Institución	Misión, Visión, Valores Institucionales y Estructura Organizacional	2 horas	Q 1,000.00
		Funciones de los Órganos y Dependencias de la Institución	1 hora	
		Funciones de los departamentos y unidades de la Intendencia de Aduanas	2 horas	
		<b>SUBTOTAL</b>		
	Atención al Contribuyente o Usuario	Relaciones Humanas enfocadas al servicio que se presta en un centro de llamadas telefónicas	12 horas	Q 1,200.00
		Protocolos para la atención al contribuyente o usuario	16 horas	Q 1,600.00
		Manejo y resolución de conflictos	20 horas	Q 2,000.00
		Manejo de objeciones por parte del contribuyente o usuario	8 horas	Q 800.00
		Administración del tiempo	15 horas	Q 1,500.00
		Inteligencia Emocional	15 horas	Q 7,500.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>Q 14,600.00</b>	
2	Administración de Aduanas	Comercio Internacional	12 horas	Q 350.00
		Sistema Aduanero de Guatemala	12 horas	Q 350.00
		Legislación Aduanera	96 horas	Q 2,800.00
		Introducción a la Clasificación Arancelaria y a la Valoración Aduanera	96 horas	Q 2,800.00
		Introducción a las Normas de Origen y Tratados y Acuerdos Comerciales	96 horas	Q 2,800.00
		Introducción a los Regímenes y Procedimientos Aduaneros	96 horas	Q 2,800.00
		Pasantías en las aduanas del país	120 horas	Q 5,250.00
		<b>SUBTOTAL</b>		
3	Inglés Comercial	Protocolos para la atención al contribuyente o usuario en idioma Inglés	12 horas	Q 1,200.00
		Inglés Comercial con énfasis en comercio exterior	96 horas	Q 9,600.00
		<b>SUBTOTAL</b>		
<b>TOTAL</b>			<b>Q 43,550.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, propuesta diciembre de 2013.

## 14.Propuesta de medición de la efectividad del programa de capacitación

### Ilustración No. 45

Tabla 29: Matriz con la propuesta de los indicadores de medición de la efectividad del programa de capacitación

OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICADOR PROPUESTO	META 2014
Disponer de recurso humano especializado para atender consultas en materia de comercio exterior.	Promedio de calificaciones ponderado anual obtenido por el personal responsable de atender consultas de comercio exterior	70 puntos
Disminuir el índice de consultas en abandono	Consultas no atendidas / Total de consultas realizadas	20%
Mejorar el nivel de satisfacción del contribuyente o usuario.	Nivel de satisfacción del contribuyente o usuario que realiza consultas de comercio exterior	80%

Fuente: Elaboración propia, propuesta diciembre de 2013

## Referencias bibliográficas

Alles, Marta Alicia (2006) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica, Tercera Edición.

Alles, Marta Alicia (2007) *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica, Primera Edición.

Alonso Mencos, Guisela (2007) *Programa de capacitación basado en la inteligencia emocional, dirigido al personal de servicio al cliente de la Dirección de Catastro de la Municipalidad de Guatemala*. Tesis, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología; Universidad Rafael Landívar.

Billikof Encina, Gregorio (2003) *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*. Universidad de California. California, Estados Unidos: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.pdf>

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill, Octava Edición.

Coto Fernández, Magda (2012) *Eficacia de programa de capacitación basado en competencias para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión*. Tesis, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología; Universidad Rafael Landívar.

Cummings, F. y Worley, L. (2007) *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Cengage, Octava Edición.

Fernández, N. y Gamboa M. (2003) *Identificación o Detección de Necesidades de Capacitación y Educación Continua (DNC)*: <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtml>



García Salas, Ana (2007) *Propuesta de un programa de capacitación para el personal de servicio al cliente de una empresa de telefonía celular*. Tesis, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología; Universidad Rafael Landívar.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.

ISO (2005) *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de Gestión de Calidad –Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO, Primera Edición.

Linares Domínguez, Glenda (2007) *Propuesta de un programa de capacitación para el personal de servicio al cliente de una empresa de venta de productos de construcción*. Tesis, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología; Universidad Rafael Landívar.

Lovelock, Cristopher y Wirtz Jochen (2009) *Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategias*. México: Pearson Prentice Hall, Sexta Edición.

Mondy, R., y Noe, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación, Novena Edición.

Pinto, R. (2005) *Planeación Estratégica de Capacitación Personal*. México: McGraw-Hill, Primera Edición.

Real Academia Española (2013) *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: 22ª edición.

Rodríguez Beltrame, Liliana (2013) *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Cátedra de Administración de Personal:*

[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)

Segura, L. (2004) *Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales*. Guatemala: Impresos Colindres, Segunda Edición.

Siliceo, A. (2004) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa, Cuarta Edición.

Stoner, J. (2009) *Administración*. México: Prentice Hall, Octava Edición.

Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Werther, W., y Davis, K. (2009) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill, Sexta Edición.

# **Anexos**

## Tabla de Variables

**Nombre de la tesis:** “Competencias requeridas para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala”.

Problemática según FODA	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<p>1) La cobertura de los programas de capacitación no consideran a todo el personal (debido a que debe hacerse en base al diagnóstico individual del puesto en relación a quien lo ocupa).</p>	<p>Capacitación Continua para desarrollar competencias, en base al diagnóstico del puesto en relación con quien lo ocupa</p>	<p>1) Evaluación de puestos. 2) Plan anual de capacitación.</p>	<p>¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior?</p>	<p>Determinar las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior.</p>	<p>1) Identificar las características de cada uno de los puestos del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.</p>	<p>1) ¿Cuántos puestos para atender llamadas de comercio exterior existen en el área del Call Center? 2) ¿Describir las funciones de cada uno de los puestos? 3) ¿Cuáles son las características básicas para el perfil del puesto (escolaridad, tiempo de servicio en el instituto, puestos que ha desempeñado, idiomas que habla)? 4) ¿Qué cursos de especialización son deseables para el puesto?</p>	<p>Gerente/Sub Gerente Atención al Contribuyente INIG.</p>

Problemática según FODA	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
2) Falta de continuidad de los programas de especialización al personal (capacitaciones reactivas).	Capacitación Continua para desarrollar competencias, en base al diagnóstico del puesto en relación con quien lo ocupa	1) Diagnóstico de necesidades de capacitación.	¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior?	Determinar las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior.	2) Evaluar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	1) ¿Cuál es nivel de escolaridad que requiere el puesto de trabajo y el que tiene actualmente la persona que lo ocupa? 2) ¿Cuáles son las habilidades y destrezas que requiere el puesto y la persona que actualmente lo ocupa? 3) ¿Cuál es el tiempo de experiencia mínimo requerido para el puesto y cuál es el que posee actualmente la persona que lo ocupa? 4) ¿Además del español qué otros idiomas requiere el puesto y cuáles hablan las personas que desempeñan el puesto de trabajo?	Agentes Profesionales de Divulgación de Información

<b>Problemática según FODA</b>	<b>Variable de Estudio de la Tesis</b>	<b>Indicadores de la variable de estudio</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</b>	<b>Sujetos de investigación</b>
2) Falta de continuidad de los programas de especialización al personal (capacitaciones reactivas).	Capacitación Continua para desarrollar competencias, en base al diagnóstico del puesto en relación con quien lo ocupa	2) Programa de capacitación por competencias laborales.	¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior?	Determinar las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior.	3) Evaluar la metodología utilizada por la Gerencia de Atención al Contribuyente para establecer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	1) ¿Se realiza mensualmente una medición de la satisfacción del servicio al contribuyente que presta esta área? 2) ¿Los resultados de la medición del servicio al contribuyente que presta esta área son utilizados como insumo para establecer las necesidades de capacitación? 3) ¿Se lleva a cabo evaluación del desempeño? 4) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño en esta área son utilizado como insumos para establecer las necesidades de capacitación?	Jefe de Sección de Servicios Telefónicos. Supervisor de la Mesa de Aduanas.

Problemática según FODA	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
3) Falta de consistencia entre la información que brinda el personal del centro de llamadas y el personal que se encuentra en las aduanas y demás puntos de atención (de comercio exterior) al contribuyente.	Capacitación Continua para desarrollar competencias, en base al diagnóstico del puesto en relación con quien lo ocupa	1) Calidad de servicio al contribuyente. 2) Estrategias en el servicio al contribuyente.	¿Cuáles son las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior?	Determinar las competencias laborales requeridas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior.	4) Establecer la frecuencia con la que se capacita al personal del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	1) ¿Se llevan a cabo capacitaciones? 2) ¿Las capacitaciones son sobre servicio al cliente o técnicas sobre el tema de impuestos de comercio exterior? 3) ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo? 4) ¿Cómo se garantiza que un colaborador tenga bien cimentados los conocimientos impartidos en estas capacitaciones?	Jefe de Sección de Servicios Telefónicos. Supervisor de la Mesa de Aduanas.

## Tabla de Sujetos

**Nombre de la tesis:** “Competencias requeridas para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente del Instituto Nacional de Impuestos de Guatemala”.

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Instrumentos
1. Identificar las características de cada uno de los puestos del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	<b>1</b> Gerente/Subgerente Atención al Contribuyente.	1	Cuestionario
2. Evaluar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	<b>3</b> Agentes / Profesionales de Divulgación de Información.	3*	Cuestionario
3. Determinar qué metodología utiliza la Gerencia de Atención al Contribuyente para conocer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	<b>1</b> Jefe de División de Gestión de Servicios al Contribuyente. <b>1</b> Jefe de Sección de Servicios Telefónicos.	3	Cuestionario
4. Determinar con qué frecuencia se capacita al personal del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior.	<b>1</b> Supervisor de la Mesa de Adunas.		

*\*nota: Se tomó como universo a 3 Agentes/Profesionales de Divulgación de Información, debido a que una persona se encontraba de vacaciones al momento de realizar el cuestionario, y otra persona no contestó el cuestionario.*



## Instrumento 1



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Competencias requeridas para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente

### **CUESTIONARIO DIRIGIDA A GERENTE/SUB GERENTE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar las características de cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas con el tema de comercio exterior.

1. **¿Qué conocimientos considera que necesita** el personal que atiende consultas tributarias relacionadas con temas de comercio exterior? (Marque con una X)

Conocer leyes, reglamentos y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.	
Atención al cliente.	
Manejo de hojas electrónicas.	
Manejo de procesadores de palabras.	
Conocimiento y/o uso de herramientas informáticas de la Institución.	
Conocimientos de visión, misión de la Institución.	
Conocer las áreas o departamentos de la Institución.	
<b>Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)</b>	

2. ¿Cuáles son las habilidades y destrezas necesarias para la persona que ocupa el puesto de atención de consultas de comercio exterior? (Marque con una X)

Capacidad de resolver consultas apegadas a la normativa aplicable vigente.	
Capacidad de orientar al contribuyente siguiendo estrategias efectivas de servicio.	
Capacidad de llevar un control sistematizado de las consultas atendidas.	
Aplicar las funcionalidades de las herramientas informáticas que sirven de apoyo al puesto de trabajo.	
Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.	
Voz clara, agradable, de buena dicción y articulación.	
Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes, compañeros	
Hablar otros idiomas.	
Operar equipos de oficina.	
Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en situaciones de emergencia, urgencia o crisis	
Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización	
Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.	
Habilidad para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva.	
<b>Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)</b>	

3. ¿Qué actitudes necesarias debe tener la persona que ocupa el puesto de atención de consultas de comercio exterior? (Marque con una X)

Respeto	
Entusiasmo	
Honestidad	

Cortesía	
Organizado en su actividades.	
Responsabilidad.	
Disciplina.	
Colaboración.	
Confidencialidad.	
Orientación de servicio	
Comunicación	
Amabilidad.	
<b>Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)</b>	

4. ¿Qué aptitudes necesarias debe tener la persona que ocupa el puesto de atención de consultas de comercio exterior? (Marque con una X)

Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.	
Mantener normas de honestidad e integridad.	
Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.	
Flexibilidad para manejar el cambio.	
Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.	
Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.	
Aliarse a las metas del grupo u organización	
Disposición para aprovechar las oportunidades.	
Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos.	
Prever, reconocer y satisfacer las necesidades de los usuarios.	

Ser capaz de escuchar activamente y transmitir mensajes claros.	
Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.	
Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.	
<b>Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)</b>	

5. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación el personal responsable de atender consultas de comercio exterior?

<b>Trimestral</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Semestral</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Anual</b>	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Otros indique:


## Instrumento 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Competencias requeridas para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente

### **CUESTIONARIO DIRIGIDA A JEFE DE DIVISIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE, JEFE DE SECCIÓN DE SERVICIOS TELEFÓNICOS Y PERSONA CON EL ROL DE SUPERVISOR DE LA MESA DE ADUANAS**

Este cuestionario tiene como objetivos evaluar la metodología utilizada para establecer las necesidades de capacitación del área encargada de atender consultas tributarias relacionadas en temas de **comercio exterior**, así también, establecer la frecuencia con la que se capacita al personal del área en mención.

1) ¿Cómo detecta las necesidades de capacitación? (Marque con una X)

Mediante el análisis de los perfiles de competencias.	
Evaluación del desempeño.	
Las funciones esenciales de los puestos.	
Estrategias formativas, acordes al tipo de competencias que se busca desarrollar.	
Objetivos y estrategias de la organización.	
Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.	
Disminución en la productividad.	
Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas.	
Baja o Alta de personal.	
Cambios de función o de puesto.	
Solicitud de empleados.	
Problemas detectados con la observación.	
Información del buzón de sugerencias.	
<b>Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)</b>	

2) ¿Dispone de algún Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) antes de diseñar e implementar Planes de Capacitación? (Marque con una X)

Sí		No	
----	--	----	--

- 3) Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa favor indicar: ¿De qué fecha es el último Diagnostico de Necesidades de Capacitación?

Día		Mes		Año	
-----	--	-----	--	-----	--

- 4) ¿Dispone la Gerencia de Atención al Contribuyente de Planes de Capacitación? (Marque con una X)

Sí		No	
----	--	----	--

- 5) Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa favor indicar: ¿Con qué frecuencia elaboran los Planes de Capacitación? (Marque con una X)

Trimestral		Semestral		Anual	
------------	--	-----------	--	-------	--

Otros indique:

--

- 6) ¿Qué temas consideran necesarios incluir en la capacitación actual para que el personal que atiende consultas de comercio exterior desempeñe mejor su trabajo? (Marque con una X)

Servicio y atención al cliente	
Manejo de objeciones	
Ética y moral	
Inducción al puesto	
Trabajo en equipo	
Leyes tributarias	
Leyes aduaneras	
Herramientas electrónicas	
<b>Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)</b>	

- 7) Enumere los cursos de capacitación que se imparten con mayor frecuencia.

--

- 8) ¿Se hace una evaluación por resultados de los programas de capacitación en los puestos de trabajo? (Marque con una X)

Sí		No	
----	--	----	--

9) ¿Qué métodos utilizan con mayor frecuencia para impartir la capacitación para el personal que atiende consultas de comercio exterior? (Marque con una X)

Presenciales	<input type="checkbox"/>	No presenciales	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-----------------	--------------------------

Otros indique:


## Instrumento 3



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Competencias requeridas para el área de consultas tributarias de comercio exterior de la Gerencia de Atención al Contribuyente.

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A AGENTES / PROFESIONALES DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas para cada uno de los puestos del recurso humano que atiende consultas tributarias relacionadas en temas de comercio exterior. A continuación se solicita su colaboración para completar la información requerida.

#### **Sección I:**

A continuación se presentan algunas actividades relacionadas con su puesto de trabajo. Se requiere calificar los aspectos relacionados con **frecuencia**, **impacto** y **complejidad**.

Nombre del Puesto:		Califique de 1 a 5 cada una de las siguientes actividades de acuerdo a los tres aspectos a evaluar.  (5 = máximo y 1 = mínimo)																	
No.	Actividad	<u>Frecuencia:</u> Qué tan seguido se lleva a cabo la actividad.	<u>Impacto:</u> Qué tanto afecta a la Gerencia realizar o no esta actividad.	<u>Complejidad:</u> Qué grado de dificultad tiene la actividad.															
1	<b>Orientar al contribuyente en materia tributaria.</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5															
1	2	3	4	5															
1	2	3	4	5															
2	<b>Informar a sus superiores sobre alertivos inconsistencias de información, fallas del sistema, entre otras.</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5															
1	2	3	4	5															
1	2	3	4	5															



Nombre del Puesto:		Califique de 1 a 5 cada una de las siguientes actividades de acuerdo a los tres aspectos a evaluar.  (5 = máximo y 1 = mínimo)		
No.	Actividad	<u>Frecuencia:</u> Qué tan seguido se lleva a cabo la actividad.	<u>Impacto:</u> Qué tanto afecta a la Gerencia realizar o no esta actividad.	<u>Complejidad:</u> Qué grado de dificultad tiene la actividad.
3	Atender consultas siguiendo los protocolos relacionados a esta labor.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	Promover a los contribuyentes el uso de las herramientas electrónicas de las que dispone la Institución.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	Asistir a capacitaciones tendientes a actualizar en materia tributaria, aduanera o de herramientas que sirven de insumo para atender requerimientos de los contribuyentes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	Participar en las reuniones de seguimiento de proyectos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	Elaborar requerimientos de materiales o suministros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

## **Sección II**

Las respuestas en esta sección permitirán identificar los conocimientos informativos que se consideran importantes para el desempeño de las actividades de su puesto. Se solicita su colaboración para que responda a las siguientes preguntas.

1. Resuma brevemente, la visión de la Institución.


2. Resuma brevemente, la misión de la Institución.


3. Resuma brevemente las principales funciones de la Institución.


4. Resuma brevemente las principales **funciones** de la Gerencia de Atención al Contribuyente.


5. ¿Qué **servicios** brinda la Gerencia de Atención al Contribuyente? Enumere:


6. ¿Conoce y/o utiliza los sistemas y herramientas electrónicos que dispone la Institución?  
(Marque con una “X”)

Herramienta Electrónica	LA CONOCE	LA UTILIZA	AMBAS
Declaraguante			
BancaSAT			
SAQB'E			
RetenISR			
RetenIVA			
PlanIVA			
Asistelibros			
Asistelight			
Asistehospilates			
e-CAI			
Reporte Inventario Semestral			
Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)			

7. ¿Cuáles son las Intendencias y Gerencias que conforman la Institución? Enumere:


8. ¿Cuáles son las leyes y reglamentos que conforman la base legal de la Institución?  
Enumere:

--

9. ¿Cuáles son los protocolos de la Gerencia de Atención al Contribuyente que aplica en su puesto de trabajo? Enumere:


10. De las opciones que se le dan a continuación indique para cada una de ellas la frecuencia con la que requieren de los servicios del Call Center de la Gerencia de Atención al Contribuyente.

OCUPACIÓN	Calificar la Frecuencia de 1 a 5 (5= alta y 1= baja)				
Importadores	1	2	3	4	5
Exportadores	1	2	3	4	5
Agentes Aduanales	1	2	3	4	5
Transportistas	1	2	3	4	5
Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)					
	1	2	3	4	5

11. Enumere los manuales de la Gerencia de Atención al Contribuyente que utiliza en su puesto de trabajo.


12. Marque con una X los programas informáticos que maneja y que le son de utilidad para su trabajo.

Software	Maneja	Le es útil para su trabajo	Ambos
Word			
PowerPoint			

Email			
Excel			
Visio			
Internet			
Otros: (Indicarlos en las líneas de abajo)			

13. ¿Con qué frecuencia atiende a contribuyentes o usuarios que hablan idioma inglés?  
(Marque con una X)

Diaria	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------

14. ¿Con qué frecuencia atiende contribuyentes o usuarios que hablan otros idiomas diferentes al inglés (francés, italiano, alemán, portugués, etc.)? (Marque con una X)

Diaria	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------

15. Marque con una X los equipos de oficina que utiliza en su trabajo.

Computadora	<input type="checkbox"/>
Calculadora	<input type="checkbox"/>
Fotocopiadora	<input type="checkbox"/>
Scanner	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>
Otros (indicarlos)	

16. Indique el nombre de cada uno de los procedimientos de la Gerencia de Atención al Contribuyente que utiliza en su puesto de trabajo con mayor frecuencia.
