

8100.

PE-ECL-179  
H557

B. Upana-I-15,597-2,010

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación  
de la Aduana Express Aéreo  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Ruth Nohemy Hernández Enriquez (Estudiante)

Lic. Samuel Caal Klarks (Asesor)  
Licda. Marisol Arroyo (Revisor)

Guatemala, septiembre de 2010



**Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. Alba Rodriguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. . Alba Rodriguez de González

**Secretaria General**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Ana Rosa Arroyo

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Practica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Cristina López  
**Examinador**

Licda. Anabella Cerezo de García  
**Examinador**

Lic. Elio Núñez Aguilar  
**Examinador**

Lic. Samuel Caal Klarks  
**Asesor**

Licda. Marisol Arroyo  
**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0054-2010-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2010**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarks , tutor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ADUANA EXPRESS AÉREO ". Presentada por la estudiante Ruth Nohemy Hernández Enríquez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00082, de fecha 20 de julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks  
Título: Administrador de Empresas

Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11, Colonia "Las Charcas"  
No. Teléfono: 2476-7599  
No. Teléfono cel.: 5363-1633  
No. De Fax  
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, 8 de Mayo del 2010.

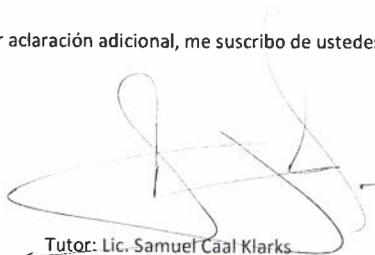
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema "**Diagnostico de Necesidades de Capacitación de la Aduana Express Aéreo**", realizado por: Ruth Nohemy Hernandez Enriquez, carné número 0910281, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

Licda. Elva Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728  
marroyoc@yahoo.com

Guatemala, 15 de junio de 2010

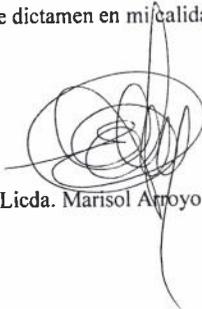
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna Ruth Nohemy Hernandez Enriquez, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida PED, titulado "*DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LA ADUANA EXPRESS AEREO*".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,



Licda. Marisol Arroyo Carrillo

MAC/mac

cc. Archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 222.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **HERNÁNDEZ ENRIQUEZ, RUTH NOHEMY** quien se identifica con número de carné 0910281, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura de Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Economicas, ha aprobado satisfactoriamente el **MÓDULO I** en el mes de agosto de dos mil nueve, **MÓDULO II** en el mes de noviembre de dos mil nueve y **MÓDULO III** en el mes de mayo de dos mil diez.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de junio del año dos mil diez.

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sisajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Manuel Alfaro  
cc. Archivo.

## Contenido

Resumen	01
Introducción	03
<b>Capítulo 1</b>	<b>03</b>
1.1. Antecedentes	03
1.2. Marco Teórico	15
1.3. Planteamiento del Problema	45
1.4. Objetivos de la Práctica realizada	46
1.5. Alcances y Límites de la Práctica	46
<b>Capítulo 2 Metodología</b>	<b>48</b>
2.1. Sujetos de investigación	48
2.2. Instrumentos	49
2.3. Procedimiento	49
<b>Capítulo 3 Resultados</b>	<b>51</b>
3.1. Resultados Administración	51
3.2. Resultados Supervisores	53
3.3. Resultados Usuario Externo	59
<b>Capítulo 4. Análisis de los resultados</b>	<b>64</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Propuesta</b>	<b>68</b>
<b>Referencias</b>	<b>75</b>
<b>Anexos</b>	<b>76</b>

## **Índice de gráficas**

1. Gráfica Organigrama de la Aduana Express Aéreo	14
2. Gráfica Aspectos a analizar al realizar las funciones	55
3. Gráfica Temas necesarios de capacitación	57
4. Gráfica Capacitaciones dirigidas a usuarios	60
5. Gráfica Capacitaciones impartidas por SAT y por otras instituciones	61
6 Gráfica Temas de capacitación necesarios para usuarios	62
7. Gráfica Personal SAT, capacitado	62
8. Gráfica Temas necesarios de capacitación para personal	63

## Índice de tablas

1. Tabla FODA de Necesidades de Capacitación en el Express Aéreo	13
2. Tabla Indicadores de Productividad	33
3. Tabla Métodos de aplicación de DNC	44
4. Tabla Existencia de capacitación	53
5. Tabla Importancia de las capacitaciones	53
6. Tabla Conocimiento de capacitaciones	54
7. Tabla Conocimiento del número de capacitaciones	54
8. Tabla Capacitaciones especificar para el área operativa	55
9. Tabla Aprender incrementa conocimiento, habilidades y actitudes	56
10. Tabla Seguridad en la toma de decisiones	56
11. Tabla Personal con experiencia para capacitar	57
12. Tabla Ampliación del conocimiento para incrementar habilidades	58
13. Tabla Disponibilidad para participar en las capacitaciones	58
14. Tabla Capacitación de SAT para usuarios	59
15. Tabla Importancia de capacitación disminuye tiempos	59
16. Tabla Beneficios de capacitas a personal de SAT y usuarios	60
17. Tabla Creencia de que capacitación y productividad van de la mano	61
18. Tabla Usuarios y personal de SAT, capacitados disminuye tiempos	63

## Resumen

El trabajo se desarrolló en la Aduana Express Aéreo, dando inicio en el mes de agosto del 2009 y finalizando en el mes de mayo del 2010. Con la colaboración del personal docente de la Universidad Panamericana, usuarios, personal administrativo y técnico de la aduana Express Aéreo, de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- (que es el ente creado para proveer al Estado los recursos financieros necesarios para brindar servicios básicos al país de Guatemala) función que cumple con los diferentes Órganos y Dependencias que la componen. Entre las que tenemos la Intendencia de Aduanas, responsable de administrar las 23 diferentes aduanas en el país.

La finalidad de elegir a la Aduana Express Aéreo, es elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para mejorar los estándares de productividad en las operaciones de importaciones y exportaciones que se realizan en ésta aduana. Por ser una aduana que presta sus servicios los treientos sesenta y cinco días al año, y las veinticuatro horas del día; se evidencia la necesidad de que el personal operativo y administrativo, conozca las operaciones que se realizan en las diferentes áreas que componen la aduana, siendo éstas: Importaciones, Exportaciones, Embarques y Desembarques, Importaciones Courier y Delegación DHL. Generando la necesidad que la capacitación sea constante y actualizada.

Por lo que, se investigaron los conocimientos que el personal posee y cuáles necesitan actualizar para mejorar los servicios que se brindan a los usuarios. Así mismo, se creó un pensum de capacitaciones para que cada colaborador que sea asignado para laborar en la Aduana Express Aéreo, se capacite en lo básico para el buen desempeño de sus labores; y, logre de esa manera la minimización del recurso tiempo y recurso humano, obteniendo estándares de producción, para alcanzar mejor calidad en el servicio que se brinda.

El presente estudio tiene como objetivo fundamental, diagnosticar las necesidades de capacitación y a quiénes están dirigidas. Obteniendo los resultados por medio del análisis

efectuado a través de los instrumentos diseñados con ésta finalidad. Estos instrumentos constan de tres cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas, con una serie de diez y doce preguntas cada uno; los cuales se les proporcionaron a cada uno de los encuestados, tabulando la información proporcionada, y el respectivo análisis de los resultados del trabajo de campo, en el que se pudo observar que tanto el administrador como la sub administradora, están conscientes que es necesaria la capacitación para el personal de la aduana, y, que un personal capacitado dará como resultado eficiencia en las funciones asignadas.

Los supervisores también están de acuerdo que la capacitación constante y adecuada hace eficiente el servicio que brinda la aduana, descentralizando la toma de decisiones y agilizando los procesos; por tal razón, indican que es necesario que se realicen capacitaciones adecuadas a las áreas operativas de trabajo; y, con mayor frecuencia. Además, existe en la institución personal que posee la experiencia y el conocimiento suficiente que puede capacitar al personal.

Asimismo, los usuario externos representados por las líneas aéreas, indican que debe capacitarse en relación a los procedimientos que se aplican, para así lograr una mayor efectividad en los procesos y prestar un mejor servicio a sus clientes, y esto se logrará si todo el personal esta debidamente capacitado, en todos los procesos. Además, indican que hay personal capacitado en la Aduana, pero, no es en su totalidad.

Se determinó que las capacitaciones son necesaria en el área operativa en los temas de: Valoración, Origen de las mercancías, Tratados de Libre Comercio, Procedimientos aduaneros, Permisos no Arancelarios, Servicio o Atención al Cliente. Y que el personal cree que las capacitaciones programadas no han cumplido con las expectativas, pero que si les han generado conocimiento. Por lo que se sugiere que sean más aplicables.

## **Introducción**

El presente estudio se realizó con base a ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de la Aduana Express Aéreo? Una aduana es una oficina pública o institución fiscal establecida generalmente en fronteras aéreas, terrestres y marítimas, con el fin de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan o exportan en un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas, a través de la legislación aduanera que las rige.

Así mismo, en determinados países la aduana no se limita al control de las mercancías, sino que también se regula el tráfico de personas, drogas o bienes al control de capitales. En un mundo cambiante como en el que vivimos es necesario que día con día estemos en constante actualización en cuanto a Comercio Exterior, Legislación Nacional e Internacional, Procedimientos y Procesos, que se realizan en las aduanas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, esto debido a los convenios y tratados que los países firman constantemente, en busca del bienestar común de las naciones en materia comercial.

La Aduana Express Aéreo de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, está ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala, siendo la principal de las aduanas aéreas del país; reconocida internacionalmente por poseer el mejor servicio Courier a nivel Centroamericano y Latinoamericano. Le siguen la Aduana Central de Aviación, que se encuentra en el interior del Aeropuerto Internacional La Aurora y la Aduana de Tikal, ubicada en el Aeropuerto Internacional Mundo Maya en Flores Petén, en las que el movimiento es de turismo en su mayoría y no representan un punto importante de recaudación de impuestos como lo es el Express Aéreo.

Como consecuencia de los convenios y tratados internacionales, la Aduana Express Aéreo, presta servicio los 365 días del año y las 24 horas del día, razón por la cual se ha visto en la necesidad de distribuir el personal por turnos para cubrir las diferentes áreas operativas que conforman la Aduana. Siendo necesario contar con personal con el conocimiento necesario y prestar un servicio eficaz y eficiente para la toma de decisiones, que por la naturaleza de la

aduanas el personal tendrá que hacerlo en determinado momento. Por lo que, es necesario detectar por medio de un proceso claramente definido, cuáles son las necesidades de capacitación del personal operativo y usuario externo de la aduana, determinando si las capacitaciones impartidas al personal de la ha incrementado los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones asignadas, logrando identificar las habilidades que a adquirido el personal por medio de los conocimientos adquiridos y la experiencia en la realización de sus funciones, estableciendo la actitud del personal en relación a la disponibilidad de participar en las capacitaciones a las que se les nombre.

La información ha sido recabada por medio de una investigación descriptiva que busca propiedades específicas, características y rasgos importantes de las personas y grupos de personas. Utilizando formularios de preguntas abiertas y cerradas, analizando la información concluyendo en que las necesidades de capacitación de la aduana se relacionan a los temas de: Valoración, Origen de las mercancías tratados de libre comercio, procedimientos aduaneros, permisos no arancelarios y servicio y/o atención al cliente.

Los conocimientos adquiridos por el personal han desarrollado habilidades en los colaboradores y una actitud positiva en relación a dedicar tiempo para aprender más, esto debido que aunque han adquirido conocimientos aun es necesario aprender más. Por lo que es necesario, incrementar el conocimiento del personal administrativo, operativo y usuarios de la aduana, por medio de fortalecer, los conocimientos, actualizando las habilidades para mejorar la actitud del personal interno y externo de la aduana.

Estableciendo comunicación con recursos humanos y las instituciones relacionadas con la operativa, organizando capacitaciones entre instituciones, así también identificando a los usuarios sobre la página de SAT, que es una excelente herramienta de conocimiento. Utilizando las herramientas (procedimientos aduaneros establecidos y actualizaciones constantes) a utilizar por parte del personal operativo de las áreas de importación, Exportación, Embarques y Desembarques, Importaciones Courier y delegación de DHL.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

#### Fundamento Legal de la Creación de la Institución

El proyecto de la creación y puesta en operación de la SAT, se inició en septiembre de 1997 con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrarlo. El objetivo general del proyecto consistió en crear, diseñar y poner en funcionamiento una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente. La creación de la SAT 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.

#### Principales Funciones de los Órganos y Dependencias de la SAT

Para la elaboración de funciones la Superintendencia de Administración Tributaria ha necesitado de Órganos y dependencias que se describen a continuación:

#### Directorio

El Directorio es el órgano de Dirección superior de la SAT; le corresponde dirigir la política de la Administración Tributaria y velar por el buen funcionamiento y gestión de la Institución.

#### Superintendente de Administración Tributaria

El Superintendente es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la SAT. Tiene a su cargo la administración y dirección general de la Institución. Para el cumplimiento de las funciones de la SAT, el Superintendente de Administración Tributaria tiene la representación legal de la Institución, la cual podrá delegar en los funcionarios que designe para el efecto.

#### Intendencia de Aduanas

La Intendencia de Aduanas es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia aduanera, como tal, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, debe velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.

#### Intendencia de Recaudación y Gestión

La Intendencia de Recaudación y Gestión es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de planificación, organización, evaluación y ejecución de las actuaciones que, faciliten, controlen y promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

#### Intendencia de Fiscalización

La Intendencia de Fiscalización es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia de supervisión, inspección, verificación y determinación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras sustantivas y formales.

#### Intendencia de Asuntos Jurídicos

La Intendencia de Asuntos Jurídicos es la dependencia encargada de representar y defender los derechos, intereses y patrimonio de la SAT ante cualquier entidad, dependencia, órgano, autoridad, y tribunales de justicia, tanto a nivel nacional como en el extranjero, como parte actora, demandada, tercera interesada, querellante adhesivo o actor civil.

#### Intendencia de Coordinación de Operaciones

La Intendencia de Coordinación de Operaciones es la dependencia encargada de coordinar y

supervisar que las directrices, planes e instrucciones emitidas por las dependencias con funciones normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos, sean cumplidas y ejecutadas bajo criterios de efectividad y calidad por las Gerencias de Contribuyentes Especiales Grandes y Medianos, las Gerencias Regionales, la Gerencia de Atención al Contribuyente.

#### **Asesoría Técnica del Directorio**

La Asesoría Técnica del Directorio es el órgano responsable de asesorar al Directorio de la SAT y a sus integrantes en forma individual a requerimiento de los mismos. La asesoría Técnica del Directorio responde por sus actuaciones directamente ante el Directorio.

#### **Auditoría Interna**

La Auditoría Interna es la dependencia encargada de ejercer el control y fiscalización de todos los órganos y dependencias de la SAT, verificando que la gestión administrativa y operativa se ejecute de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de la SAT, las normas de control interno y de auditoría para el sector gubernamental, reglamentos internos y manuales técnicos y administrativos aplicables. Asimismo, supervisa, examina, investiga y controla las actuaciones administrativas del personal de la SAT y revisa, controla y garantiza la seguridad de sus sistemas de información.

#### **Secretaría General**

La Secretaría General es la dependencia encargada de proponer la normativa para la emisión y registro de actos administrativos, así como del control, gestión, clasificación, archivo, catalogación, certificación, notificación, resguardo de expedientes y demás documentos oficiales que se encuentran en los distintos órganos y dependencias de la SAT. Además, proporciona asesoría y consultoría legal y administrativa a las dependencias de la SAT.

### Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional

La Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional es la dependencia encargada de formular y coordinar la aplicación de herramientas y mecanismos de planificación, programación, evaluación y control de la gestión institucional, proveyendo información confiable y oportuna para la toma de decisiones y el desarrollo Institucional.

### Gerencia de Informática

La Gerencia de Informática es la dependencia encargada de brindar asesoría, desarrollo y soporte en tecnología de información a los diferentes órganos y dependencias de SAT.

### Comunicación Social Externa

Comunicación Social Externa es la dependencia encargada de coordinar con las dependencias que corresponda, las acciones de información y divulgación de normas, requisitos y procedimientos a la población, a través de los medios de comunicación.

### Cultura Tributaria

Cultura Tributaria es la dependencia encargada de planificar, desarrollar e impulsar programas y proyectos de divulgación, educación y concienciación dirigidos a fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

### Gerencia General de Gestión de Recursos

La Gerencia General de Gestión de Recursos es la dependencia encargada de administrar con transparencia, honestidad y efectividad los recursos de la SAT; asimismo, dirige, coordina y evalúa el trabajo de las gerencias con funciones de gestión de recursos, brinda un soporte especializado en materia financiera, administrativa y logística a todos los órganos y dependencias de la SAT, y asegura que dicho soporte responda a los objetivos y estrategias institucionales.

#### Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos, es la dependencia encargada de administrar la planificación, organización, integración y desarrollo de los recursos humanos de la SAT, incluidos los sistemas, métodos, estrategias, programas, procedimientos e instrumentos que permitan el mejor aprovechamiento de las capacidades humanas.

#### Gerencia Administrativa Financiera

La Gerencia Administrativa Financiera es la dependencia encargada de administrar con transparencia, honestidad y efectividad los recursos financieros de la SAT, los sistemas y procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y deuda pública, inclusive, así como de administrar eficientemente el sistema de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, su almacenamiento y registro. Asimismo, le corresponde preparar los instrumentos administrativos y financieros para la rendición de cuentas.

#### Gerencia de Infraestructura

La Gerencia de Infraestructura es la dependencia encargada de administrar los recursos de infraestructura física de la SAT; lo cual incluye su planificación, desarrollo, mantenimiento, reparación y supervisión.

#### Gerencia de Seguridad Institucional

La Gerencia de Seguridad Institucional es la dependencia encargada de establecer y administrar los sistemas de seguridad necesarios para resguardar la integridad de las personas, bienes y demás propiedades de la SAT, así como llevar a cabo la investigación de hechos ilícitos presuntamente cometidos por funcionario o empleados en el ejercicio de sus funciones o contra los intereses de la SAT.

### Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes

La Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes es la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración Tributaria como Contribuyentes Especiales Grandes, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

### Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos

La Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos, es la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración Tributaria como Contribuyentes Especiales Medianos, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

### Gerencias Regionales

Las Gerencias Regionales son las dependencias encargadas de la ejecución y control de las competencias de recaudación, verificación, supervisión, control y gestión, de acuerdo a las directrices emitidas por los órganos y dependencias con funciones de dirección, de normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos.

Las Gerencias Regionales son: Gerencia Regional Central, Gerencia Regional Sur, Gerencia Regional Occidente y Gerencia Regional Nororiente.

### Gerencia de Atención al Contribuyente

La Gerencia de Atención al Contribuyente es la dependencia encargada de velar porque en la atención a los contribuyentes y, público en general, se preste un servicio eficaz y eficiente, proporcionándoles formación, capacitación e información oportuna y fidedigna, conforme a sus requerimientos y necesidades, en procura de una cultura organizacional de servicio al contribuyente.

## Gerencia de Orientación Legal y Derechos del Contribuyente

La Gerencia de Orientación Legal y Derechos del Contribuyente es la dependencia encargada de velar porque los contribuyentes que así lo soliciten, reciban orientación legal en materia tributaria, sobre los derechos que les asisten conforme la ley, reglamentos y otra normativa aplicable en materia tributaria, siguiendo para el efecto los criterios emanados del Directorio y los criterios institucionales debidamente establecidos. Contará con el personal técnico y profesional idóneo para el desarrollo de sus funciones.

## Aduana

La palabra aduana posee una etimología muy confusa. Unos la toman del árabe "Al Diovan" casa o lugar donde se reunían los administradores de finanzas para la percepción de derechos o impuestos, del italiano "Dogona" (del lux) ambas del persa "Divan", lugar o local de reunión de los administradores financieros. En inglés se denomina "Customs House", del latín "Customa", del alemán "Zoll" antiguo "Zol" germano. "Adayuan" palabra árabe que significa libro de cuentas derivado del alemán.

## Origen de la Aduanas:

La aduana es una institución antiquísima, aunque su organización con arreglos a los sistemas en uso data de los últimos siglos. Primariamente predominó el régimen fiscal de las aduanas. Después, éstas fueron utilizadas para defender y proteger las industrias, sin perder por eso su carácter principal de fuente de recursos financieros para los Estados. El descubrimiento de América abrió nuevos derroteros al comercio internacional, en virtud de la expansión colonial de España.

De ahí surgió más tarde, en siglo XVI, la política comercial mercantilista, caracterizada por la práctica de dictar leyes fiscales para prohibir la exportación de oro y plata. Para establecer y fomentar el comercio entre la metrópoli y sus posesiones americanas, se fundó en Sevilla, cuyo puerto era entonces el último habilitado para el Comercio con la Indias, la Casa de

Contratación. El tráfico comercial entre Europa y América sólo podía hacerse en aquella época en dos flotas que anualmente debían salir de los puertos habilitados de la Península. Primero fue el de Sevilla, después, el de Cádiz y posteriormente, los de otras provincias de España. De las aduanas latinoamericanas, se puede concertar su historia en tres etapas:

- Primera etapa:  
Desde la Independencia a la crisis de 1929, época en que los aranceles tienen relevancia como instrumentos financieros.
- Segunda etapa:  
Período de 1930 a 1958-60, marginación de los instrumentos aduaneros con excepción de los países pequeños que mantuvieron los aranceles como objetivo financiero.
- Tercera etapa:  
Desde 1958 a la fecha, surgen los procesos de integración de unidades aduaneras, y se instaura el arancel como instrumento de política económica y de la política aduanera en particular.

Principales funciones de los verificadores de mercancías en la aduana.

- Supervisar las actividades de la ejecución de las funciones aduaneras en los procesos de importación, exportación o tránsito de mercancías, aplicando leyes, procedimientos y reglamentos afines, coordinando a los demás departamentos de la aduana para poder brindar la atención al usuario
- Optimizar los procesos aduaneros de revisión documental y física de mercancía. Realizar revisión documental y presencia o revisión física de carga.

Valores

Los valores de la Superintendencia de Administración Tributaria son los siguientes:

- Responsabilidad: todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplan efectiva y oportunamente con disciplina y espíritu de equipo.

- **Transparencia:** todas las actividades y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria responden a las normas de conducta moral y social dirigida por la ética, por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones designadas.
  
- **Productividad:** todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la superintendencia de Administración Tributaria buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.
  
- **Integridad:** todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se realizan con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.
  
- **Profesionalismo:** Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, buscan aplicar oportunamente los conocimientos con relevante capacidad y empeño en su realización hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

### Misión

La misión de la Superintendencia de Administración Tributaria, busca maximizar el rendimiento de los impuestos, aplicar oportuna e imparcialmente la legislación tributaria y aduanera, prestar servicios de alta calidad y facilitar el comercio para contribuir a la competitividad de la economía y proveer al Estado de los recursos financieros necesarios para brindar servicios básicos y mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos.

## **Visión**

**La visión de la superintendencia de Administración Tributaria busca ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad, integridad y transparencia el sistema tributario y aduanero, que utilice las mejores prácticas de la gestión tributaria, aduanera y administrativa y que produzca valor para los ciudadanos los contribuyentes y sus empleados y funcionarios.**

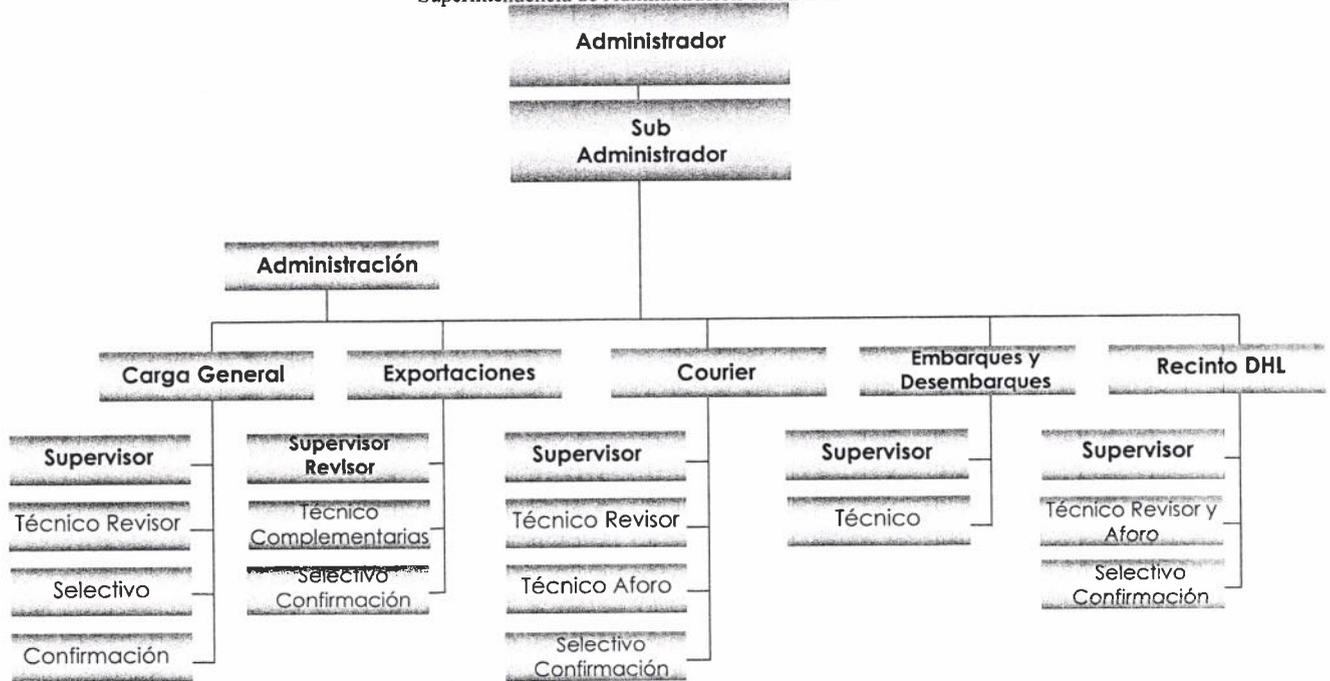
Tabla No. 1.  
FODA de Necesidades de Capacitación en el Express Aéreo

El FODA fue realizado con base a las experiencias vivenciales del día a día, de los empleados de la Aduana Express Aéreo.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
- Servicio las 24 horas	- Certificación ISO
- Instalaciones accesibles	- Mejor servicio COURIER de Centro América y Latinoamérica
- Seguimiento de procesos por otros departamentos	- Aduana aérea
- Instalaciones amplias	- Mayores fletes
- Personal profesional	- Diversidad de productos
- Personal de seguridad	- Apoyo depósito temporal
- Cámaras de seguridad en instalaciones	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Servicio lento	- Decisiones políticas
- Falta de criterio	- Bajas en las importaciones
- Centralización de toma de decisiones	- Bajas en las exportaciones
- Falta de secuencia en el proceso	- Cambio de aduana
- Desconocimiento	- Limitación de horarios a transportistas
- Tiempo muerto	- Instalaciones peligrosas.

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2,009

Grafico No. 1  
 Organigrama de la Aduana Express Aéreo  
 Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2,009

## 1.2 Marco Teórico

La Capacitación: La capacitación es un concepto, que de acuerdo con Ramírez (1,993), “Define la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener, en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectiva de presente y de futuro.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar el recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación ha existido desde hace mucho tiempo presentándose como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme objetivos específicos, según las necesidad de cada organización.

Desde años atrás la capacitación se a implementado en muchas organizaciones por múltiples razones: por obligación legal, por moda, por incremento curricular, etc., pero se capacita según Pinto Villatoro (1,994) con base a necesidades específicas. Para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño del puesto determinado. La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Se capacita por ejemplo para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. Los procesos de capacitación son impartidos generalmente por personas especializadas en el tema

Y preferentemente ajenas a la organización para que sean más objetivos en el transcurso de dicho proceso. A la persona encargada se le denomina consultor o capacitador. Sus actividades están guiadas por un conjunto de creencias valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de donde estamos, de que hacemos y que queremos en la organización.

La función del capacitador consiste en generar los procesos de cambio requeridos en los trabajadores, encaminados al cumplimiento de la misión, filosofía y objetivos de la empresa.

La capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humanos dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente, social, laboral y familiar en que este se desenvuelve, sustentado en una filosofía organizacional que sea acorde a los objetivos de la empresa.

En este sentido, Pinto (1,994) agrega que dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- El comportamiento de los miembros de la organización.
- El campo normativo, constituido por su política, procedimientos, normas y el sistema interno.
- Recursos materiales

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforma la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás. De allí la importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues será a fin de cuentas, la principal responsable de que esa identidad o empresa resulte como se esperaba por los directivos. Ahora bien, para que esa filosofía organizacional sea autentica debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico, y social de donde se ubica.

Por ello, la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas y/o actitudes de los empleados para el logro de los objetivos y compromisos que tiene la organización con su entorno. La capacitación se puede impartir en los centros de trabajo o fuera de ellos en lugares especializados. Persigue el propósito de desarrollar las actitudes positivas y destrezas en los trabajadores para incrementar su desempeño en el puesto o área de trabajo específica. De tal manera, Kolpelman (1,998) identifica “las tres fases del proceso de capacitación:”.

- De diagnóstico: en esta etapa se detectan las áreas de la organización donde se necesitan, además de determinar quienes la necesitan.
- De participación: esta fase hace referencia al tipo de método a utilizar para realizar el proceso de capacitación.
- De evaluación: en este tercer paso se miden los cambios presentados en los individuos, como conocimientos, habilidades y actitudes en la realización del trabajo.

Simón Dolan (2,006), nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, al trabajador, que luego permita desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Éste repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: lo que provocará una manera directa de conseguir sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario,
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary (1995), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos y/o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa o, inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato (1,999) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

- “Conocimiento implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.
- Habilidades son aquellas en las que se manifiesta habilidad para manejar físicamente el uso de maquinaria, equipo tecnológico, equipo de medición, reparación, digitalización de una consola, interpretación de instrumento musical, etc.
- Las actitudes son las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Las integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí. Muñoz Seca (1997)
- Toma de decisiones Schein (1,988), plantea: "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización." Es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos:

- Eficiencia: Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- Eficacia: es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos)
- Efectividad: es el criterio social que refleja la capacidad administrativa, de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, reflejando la capacidad de respuesta a la sociedad. Beno Sander (1990)

Importancia de la Capacitación para la Efectividad de las Organizaciones.

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos, su supervivencia. Para lograr esto se requiere de la conjunción de muchos factores: un mercado disponible, un producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistema de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo efectivo, personal comprometido y eficiente, Pinto Villatoro (1994)

La comprensión de la complejidad de los negocios conlleva a manejar simultáneamente muchas variables para simplificar esta complejidad, podemos considerar que las empresas están compuestas por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo, y el social-humano. El delicado equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas, permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de sus subsistemas, hay que realizar los ajustes necesarios a dos restantes para establecer el equilibrio.

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y en el mecanismo para introducir cambios en cualquiera de ellos, veamos un ejemplo de esto. Se introduce una nueva tecnología de manufactura automatizada. Su influencia llega principalmente al sistema

tecnológico, pero también se requiere de personal con nuevas destrezas para manejar tecnología reciente. Además, se trabaja con procesos modificados o diferentes, por lo que se debe instruir a los niveles medios de la empresa sobre el nuevo estilo de manejar los recursos Según Pinto Villatoro (1994)

La capacitación es un elemento estratégico en la organización, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtiene escasos resultados, Pinto Villatoro (1994) indica que: el proceso de capacitación, como muchos otros procesos en la empresa, conlleva una serie de pasos establecidos. Cuando la capacitación se utiliza sin la metodología correcta, no se obtienen los resultados obtenemos si nos basamos a un método preestablecido.

El proceso de capacitación se inicia con una detección de necesidades (DNC) que en algunas empresas la consideran como una película de recursos, de modo que no la lleva a cabo. Así se imparte la capacitación sin la debida planeación y diagnóstico; y, luego se concluye contradicciones porque la capacitación, no arrojó los resultados esperados. La capacitación es, como muchas otras disciplinas, una especialización profesional. También Pinto Villatoro (1994) nos indica que la capacitación es un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo del personal, también lo son el sistema de competencia laboral y el expediente de productividad; a demás; parte importante se determina a través del análisis y desarrollo del capital intelectual.

La naturaleza del trabajo deja de ser meramente instrumental para convertirse en algo mas profundo, en algo que tiene que ver con nuestras inquietudes, con nuestros deseos, valores y sentido de la vida y sentido de permanencia tanto a la organización como a nuestra familia. Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarla del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades. En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a

contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad, representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo, en las Empresas y Organizaciones identifiquen y apliquen todos los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación debidamente organizado, que involucre a los individuos como actividad natural del mismo proceso de capacitación, el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia del área laboral, las fases sugeridas son las siguientes:

- Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que obtiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
  - Mejora la relación jefe subordinado
  - Eleva la moral de la fuerza de trabajo
  - Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación, están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

Estructura funcional de la Administración de los Recursos Humanos

El panorama para describir la estructura funcional de la administración de los recursos humanos dentro del marco de las relaciones industriales de las diferentes empresas y organizaciones. En el lenguaje cotidiano que establece una diferencia entre relaciones industriales y recursos humanos o personales y en ocasiones, el mismo departamento administrativo cubre todas las funciones que aparecen a continuación: los términos que aquí empleamos varían de acuerdo a cada empresa.

Del área de las relaciones industriales se desprende el área de relaciones humanas, la cual, Tiene como actividad específica, lo relativo al reclutamiento, selección, contratación y asimilación a la empresa, del personal de nuevo ingreso, Pinto Villatoro (1994). No es hasta que los empleados laboran en la organización, cuando surgen las necesidades de capacitación, lo que es generado por las discrepancias que existen entre el nivel de conocimiento, habilidades y actitudes que posee el empleado y lo que el puesto requiere.

Los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas, organizaciones e instituciones al momento que el personal esta debidamente capacitado, en las funciones del puesto, para el que fue contratado debe velar porque se desarrollen las capacidades y que mantenga la actividad positiva, a fin de alcanzar los objetivos establecidos, de antemano por medio de la Visión Misión y Valores. Para lograrlo se recurre a lo siguientes aspectos:

- Integración de equipos de trabajo. Esto consiste en analizar y mejorar la efectividad de la comunicación entre los grupos naturales de trabajo, ya sea el grupo tradicional formado por el jefe y sus colaboradores directos, o los grupos de organizaciones más avanzadas, como son los grupos de mejora continua o los grupos autodirigidos.
- Coordinación de los grupos de trabajo. Mediante esta coordinación se analiza la efectividad de la comunicación entre los grupos naturales de las diferentes áreas o entre los grupos que trabajan por proceso para enriquecer las funciones de los puestos.

Según Pinto Villatoro (1994) el desarrollo de la organización requiere de procesos de comunicación formal en todos los niveles, con el fin de que todos los empleados conozcan y hagan suyos los postulados y objetivos de la organización. Los medios a través de los cuales se puede establecer la comunicación institucional pueden ser formales, como las revistas y los avisos, o bien informales como son las conferencias y los buzones de sugerencias; estos últimos tienen la ventaja de poder canalizar las inquietudes e ideas del personal para la mejora de los procesos tecnológicos y humanos.

Dentro del esquema de recursos humanos indica Pinto Villatoro (1994) encontramos también el área encargada de la administración de sueldos y prestaciones conocidas como área de compensaciones. Ésta área se encarga del análisis y la descripción de los puestos, de establecer criterios para administrar los sueldos en un marco de equidad interna y competitiva externa, y del estudio del mercado salarial con el cual la empresa determinará su nivel de pago en relación con cierto sector o con todas las empresas de conjunto.

La actividad que cierra el proceso de recursos humanos es la planeación de vida y trabajo. En ella se proyecta el desarrollo del personal a través del profesiograma o de las tablas de reemplazo, y se da testimonio después de los resultados por medio del sistema de competencias laborales y el registro de los logros productivos que se hayan alcanzado.

La siguiente área se describe dentro del enfoque general de relaciones industriales se denomina área de personal. Esta incluye movimientos administrativos tales como la seguridad social los convenios en materia de vivienda y salud y diversos tipos de préstamos para los trabajadores.

#### Proceso de Atención al Factor Humano

“El departamento de personal, siendo responsable de las funciones, de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal a la empresa, busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para los puestos en que se van a ubicar, que cubran los requisitos mínimos de cada posición de acuerdo con su formación personal, escolar y social, además de su experiencia y personalidad”. Pinto Villatoro (1994)

Por desgracia los empleados no siempre cubren con el perfil de los puestos, debido a la falta de vinculación que hay entre la capacitación para el trabajo que proporciona el sistema oficial de educación y las necesidades del sector productivo. El aprendizaje es el resultado de la capacitación y se divide en tres áreas o dimensiones: conocimiento, habilidades y actitud. En algunos sectores todavía perdura la idea tradicional de que la capacitación es para los empleados, el adiestramiento para los obreros y el desarrollo para los ejecutivos. Actualmente se considera que las tres áreas de aprendizaje pueden impartirse a todos los niveles.

El adiestramiento proporciona las habilidades de carácter manual \_ operativo para ejecutar el trabajo, principalmente en los puestos operativos en los cuales es necesario desarrollar la parte psicomotriz; es decir, la relación que tiene el cerebro con el movimiento ya sea un movimiento fino o un grueso para ejecutar un trabajo en forma efectiva. En esta área se valora la rapidez, precisión, exactitud y destreza para realizar una tarea. El adiestramiento tiene como fin que los empleados puedan trasladar sus conocimientos a las actividades que realizan y sean capaces de efectuar una operación manual o física con las especificaciones requeridas por la organización. El resultado del aprendizaje por medio de una capacitación adecuada es que el trabajador este apto para desempeñar las funciones que se le han

encomendado. La capacitación consiste específicamente en que el personal obtenga los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere. Dicho en otras palabras, la capacitación identifica y relaciona al colaborador con las responsabilidades de un puesto, oficio, tarea, para las cuales ha sido contratado.

#### Enfoque tecnológico para Administrar la Capacitación

La administración tiene, para efecto de nuestro estudio, cuatro fases o etapas: planeación, operación, control o seguimiento y dirección. Actualmente en muchas empresas la planificación consiste simplemente en la aplicación de formatos en los que se les pide a los usuarios que indiquen cuales son sus necesidades de capacitación, el personal al recibir los formatos, muchas veces responde que necesita cursos sobre temas muy diversos, tales como: administración, finanzas, relaciones humanas, comunicación, liderazgo y/o motivación.

En este tipo de formatos también se llega a mencionar temas que son novedosos, tales como reingeniería, benchmarking, inteligencia emocional, la ventaja competitiva o la programación neurolingüística, cuyo atractivo radica principalmente en el título, pero que no siempre están dirigidos a los conocimientos que el personal contratado necesita para su aplicación, ellos no saben de qué se esta hablando. Pinto Villatoro (1994).

Cuando se trabaja con este tipo de formatos el coordinador de la UDC hace una suma de las principales demandas, o las que más se repiten; y, a partir de eso integra sus programas. Por ejemplo si el 40% de la gente solicitó cursos de liderazgo, entonces se establecen cursos de liderazgo para todo el personal, lo cual, nos llevará a una capacitación sin fondo ni propósito. El personal asiste gracias a una invitación abierta y termina el seminario, pero no se mide la repercusión del curso en la productividad de los empleados, ellos simplemente cumplieron con su presencia.



La planeación desentrenamiento debe partir de un esquema participativo en donde la responsabilidad, por orden de importancia, corre a cargo de los niveles de mando de las áreas a capacitar, de los participantes, del instructor, y del coordinador de la UDC. Aquí ya nos referimos al diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) que se lleva a la práctica a través de diferentes planteamientos, como pueden ser los requerimientos del puesto, el desempeño de la persona o el análisis de los problemas que se observan dentro de la organización. Estos son los enfoques básicos para diagnosticar las necesidades de capacitación.

#### Definición de Productividad

La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción}/\text{recursos}$ . La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. El Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad, indica Gonzalo Ruiz (2007).

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

La productividad es la razón de ser de las organizaciones que tienen como meta, por un lado, la generación de un valor agregado para el cliente, y por el otro, la obtención de utilidades. Todas las organizaciones quieren ser productivas, es un hecho conocido, tanto para la sociedad, como para las empresas mismas, sin embargo, muchas veces la productividad no se comprende y no se lleva a la práctica en un gran número de ellas. Pinto Villatoro (1994).

En mucha empresa se cometió el error de considerar la estrategia de calidad o, mas bien los planteamientos de la calidad, como la solución universal a los problemas, de la empresa: se creía que la calidad sería el camino para llegar a los escenarios de gran conocimiento, sin embargo en numerosas ocasiones la calidad se a quedado únicamente como un conjunto de buenas intenciones, como una filosofía que convence en las salas de capacitación, pero convence solo en primera instancia, dado que cuando el personal regresa a su sitio de trabajo se encuentra con que la realidad no a cambiado.

La falta de cultura y decisión para resolver problemas manifestados y cualquier objetivo, creó un gran vacío. De alguna manera las herramientas se convirtieron en moda dado que nos llegaban a solucionar los problemas que enfrentaban las organizaciones. En primera instancia puede decirse que la productividad es un conjunto de acciones que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones y cuyo objetivo es establecer con claridad los objetivos por alcanzar.

Un problema que surge con ello es la diferencia entre lo que se hace y lo que realmente debería hacerse, esto es entre el ser y el deber ser. Por otra parte, un objetivo de mejora seria algo así como lo que se hace bien pero, puede hacerse mejor. En muchas empresas latinoamericanas es común que se aprenda a vivir con los problemas: la gente se acostumbra a ver la ineficiencia en el proceso y en los servicios, que se han manifestado en forma de desorden, suciedad o desperdicios. Todo esto nos lleva, curiosamente, a obtener determinados indicadores de productividad. Estos elementos pueden ser, las quejas los rechazos, los desperdicios, el trabajo repetido y los retrasos en los tiempos de entrega, entre otros factores.

– La Capacitación como insumo de la Productividad

La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida. Según Pinto Vallatoro (1994)

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad, (conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes) de la empresa trata de aumentar la productividad.

Lograr la productividad no es cuestión de agrupar ciertas herramientas sino de modificar las creencias, hábitos y actitudes con la que cuenta el colaborador que nos llevan a pasar por alto el buen uso de los recursos de que dispone la empresa para cumplir con sus objetivos que están establecidos en las organizaciones, empresas e instituciones, que buscan la productividad de sus operaciones por medio de:

– Estándares de la eficiencia del recurso humano:

El estándar de eficiencia de mano de obra, o de la cantidad estándar de tiempo, es una fase importante de cualquier sistema de contabilidad de costos. Mediante la cuidadosa elaboración de estándares de tiempos la administración se encuentra en posibilidad de medir y controlar la productividad de la mano de obra. Según Bariloche (2008)

Los requisitos específicos para los estándares de tiempo de mano de obra son:

1. Disposición eficiente de la planta, para obtener la máxima producción a mínimo costo
2. Creación de un grupo administrativo encargado de las distintas funciones de mano de obra que brinden un flujo ininterrumpido de producción
3. Provisión para la compra de materiales que entren en la producción en el momento oportuno
4. Estandarización de las operaciones y métodos de la mano de obra con las instrucciones adecuadas y adiestramiento de los trabajadores.

– Procedimientos para desarrollar los estándares:

1. Promediar registros de experiencias anteriores
2. Realizar pruebas experimentales de las operaciones de fabricación en condiciones normales
3. Preparar estudios de tiempos y movimientos de las diversas operaciones
4. Preparar un cálculo razonable basado en la experiencia y el conocimiento de las operaciones de fabricación y del producto
5. Medición del trabajo y movimientos que evalúen el tiempo que debe ser necesario para los diversos movimientos corporales

Una vez que se han determinado los tiempos que se han estimado para cada una de las operaciones se puede preparar una hoja de costos estándar en la que se presenten los costos de mano de obra que se esperan para una orden de trabajo en particular.

– Estándares del costo de la mano de obra:

Las cuotas estándar de estos costos pueden ser determinadas sobre la base de las cuotas actuales, ajustadas de acuerdo a los cambios futuros de los siguientes factores:

1. Convenios con los sindicatos
2. La experiencia promedio de la fuerza de trabajo
3. Cambios en las condiciones de operación
4. Cambios en la mezcla de mano de obra calificada, semicalificada y sin calificar

El tipo de sistemas de salarios en uso también influye sobre las cuotas de los costos estándar. Los tipos básicos son: sistemas de salarios por días o por horas, cuota por destajo y cuotas por piezas o sistemas de primas.

– Sistema de gestión de la calidad:

Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Entre dichos elementos, según Bariloche (2008) los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa. La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto implica: la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- la implementación de la solución seleccionada;
- la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora. Para asegurar el futuro de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la Organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios. Según Bariloche (2008)

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la organización
- comparando el desempeño con respecto otras organizaciones y con respecto a las mejores prácticas
- reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y
- mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades. Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de:

- eficacia (por ejemplo, resultados que cumplen los requisitos)
- eficiencia (por ejemplo, recursos por unidad de tiempo o dinero)
- efectos externos (por ejemplo, cambios legales y reglamentarios)
- debilidades potenciales (por ejemplo, falta de capacidad y consistencia)
- la oportunidad de emplear métodos mejores
- control de cambios planeados y no planeados, y
- medida de los beneficios planeados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los Clientes y de las otras partes interesadas. En la actualidad, se mide de diferentes formas la productividad en los procesos, dígame productivos como de servicio, es por eso que estos ejemplos los escuchamos con mayor frecuencia en el ambiente laboral.

#### Indicadores de productividad

Lograr productividad no es cuestión de agrupar ciertas herramientas, si no de modificar las creencias, hábitos y actitudes que nos llevan a pasar por alto el buen uso de los recursos de que dispone la empresa para cumplir con sus objetivos.

Entre los indicadores de productividad mas encontrados podemos mencionar:

Tabla No. 2  
 Título: Indicadores de Productividad  
 Fecha: 1994

<b>Indicadores de productividad</b>	
– Cumplimiento de los objetivos	– Retrasos
– Quejas	– Paros no programados
– Rechazos	– Baja de Producción
– Trabajo repetido	– Rotación de Personal
– Desperdicio	– Ausentismo
– Accidentes, reales y potenciales	– Tiempos muertos
– Multas	– Pago de horas extras
– Costos adicionales	–

Fuente: Planeación Estratégica de Capacitación Empresaria Pinto Villatoro (1994)

**Metodología de la capacitación.**

Los métodos y efectos de un programa se traducen en el desarrollo de una capacitación consciente, sistemática y asertiva que garantice a las organizaciones la actualización y mejora de sus recursos humanos. La filosofía del programa de capacitación debe ir orientada hacia la adquisición de habilidades materiales, técnicas humanas y prácticas que permitirán superar el desempeño de la organización. De acuerdo con Silicio (1,996), “el método más recomendable en todo plan de capacitación es el teórico/práctico apoyado por la propia realidad y estudio de caso de la organización”.

El programa de capacitación deberá ser concedido en términos de los integrantes de la organización a quienes va dirigido, esto es que pueden considerarse los propios directivos, gerentes, mandos medios y trabajadores de la organización. Hablando de que los consultores de capacitación para el programa tenga éxito un elemento clave y esencial del mismo lo

constituye la planta de capacitadores, cuyo perfil debe obedecer al de las características de personal especializado y de experiencia profesional en el sistema educativo y en el sistema de las propias organizaciones, así como experiencia en los resultados de los diversos cursos ofrecidos en el campo.

No cualquier persona que pierde su empleo puede dedicarse a impartir cursos de capacitación, mucho menos administrar todo el proceso. Para mantener el nivel profesional que exige el cumplimiento del programa de capacitación, deben tomarse medidas de carácter administrativo y lógico de apoyo, métodos adecuados de enseñanza-aprendizaje facilidad de materiales educativos y proporcionar la intervención directiva y activa de los participantes en el desarrollo de la capacitación. Según Pinto Villatoro (1994)

#### Criterios para el desarrollo de la unidad de capacitación (UDC)

Lo siguiente nos dará una referencia del escenario ideal para que las unidades de capacitación (UDC) y el esfuerzo de las empresas tengan una base bien fundamentada que permita su incorporación a los procesos organizacionales. Estos conceptos no necesariamente deberán cumplirse en su totalidad; sin embargo, en la medida en que se presentan encontramos mayor certidumbre para la estrategia de la capacitación.

##### – Plena convicción de querer crecer:

En la empresa debe prevalecer un ambiente de optimismo fundamentado en el análisis profundo y serio de sus propias fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. No se trata solamente de un ambiente positivo de trabajo, dado que podemos encontrar empresas con muy buen ambiente de trabajo pero sin tener cultura de productividad, o viceversa. Se trata de lograr que la mentalidad de los trabajadores, tanto en forma individual como en esfuerzo conjunto, este claramente orientado a la superación personal y, por ende, a la superación del grupo de trabajo.

Uno de los criterios de responsabilidad social nos indica que las empresas deben cumplir con sus planes de expansión. Además de querer crecer, debe existir el deseo de mejorar los procesos de la empresa. Sin embargo, el crecimiento no necesariamente va de la mano del desarrollo, de la organización. Lo ideal es lograr el crecimiento con desarrollo.

En algunas empresas se observa en su ambiente de bienestar orientado a la productividad. Las personas realmente desean ser mejores cada día y, además desean ser las mejores en lo que hacen; tal es la sinergia aplicada a los resultados de la organización. Esta situación se presenta apenas en algunas cuantas empresas, cuyo número es considerablemente bajo, pero aun cuando el porcentaje sea pequeño en relación con el número total de empresas a de considerarse que, en realidad es posible lograr niveles elevados de desarrollo; por lo tanto, esas pocas empresas llegan a ser modelos que marcan la pauta al reto de las organizaciones.

– Soporte de la dirección general:

En la mayor parte de las empresas, la capacitación se delega a un tercero o cuarto nivel de mando. La referencia de los cuadros organizacionales señala que es muy fácil que un tercer o cuarto nivel influya en los niveles superiores. Dentro de los mismos modelos y características del comportamiento psicosocial, observamos que la gente perteneciente a una empresa o grupo social difícilmente influirá en sus congénitos, máxime cuando estos se hallan por encima de ellos (nadie es profeta en su tierra), situación que implica un esfuerzo mayor cuando existe una idea preconcebida de cierta persona o área, o cuando se desea hacer alguna propuesta relativa a la mejora continua. Pinto Villatoro (1994)

– Asegurar las condiciones de productividad

La capacitación solamente circunscribe parte del accionar para la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones en materia laboral. La base necesaria para que exista una buena capacitación es que la empresa cuente con métodos, procedimientos, políticas y orientaciones generales hacia la productividad en cada uno de estos aspectos, en concreto, significa una sólida cultura de medición de resultados, así como un estilo de comunicación,

(que es uno de los factores mas importantes) franco, directo y participativo que permita optimizar la utilización de los recursos entendiéndose, recursos humanos como materiales para obtener mejores resultados.

– Entrenamiento de los especialistas de capacitación

Ya se ha señalado que una de las creencias erróneas es que el jefe de la UDC no necesita capacitación. El responsable de esta, esto es, el capacitador, debe tener las bases operativas, las políticas para instrumentar el entrenamiento de todos los niveles, a demás debe de ser capaz de adquirir la fuerza y la presencia necesaria para interactuar con los ejecutivos. Para ello es necesario que posea un entrenamiento permanente sobre como administrar procesos de capacitación. Pinto Villatoro (1994)

Otra creencia equivocada es que el capacitador se capacita asistiendo a congresos y conferencias. Algunos capacitadores afirman que su programa de capacitación comprende dos o tres conferencia durante el año. Lo que sucede es que las conferencias se limitan a orientaciones generales, que pueden ser validas, pero que no aportan la tecnología que la mayoría de las empresas latinoamericanas requieren para administrar correctamente la capacitación. La universidad también Poco logra pues no proporcionan la tecnología suficiente para llegar a la práctica los métodos de capacitación orientada a la productividad.

– Participación organizada en la comunidad de investigación

La comunidad de investigación esta conformada por el conjunto de instituciones que trabajan haciendo investigación sobre capacitación y su aplicación en las empresas, podemos mencionar como ejemplo, la universidades, los centros de investigación, las asociaciones relativas a la formación, las empresas los consultores, en la materia y las organizaciones que editan publicaciones especializadas. Otro rubro importante es el intercambio abierto o selecto respecto de la tecnología, del entrenamiento.

La intención es que exista una participación continua y planeada, con fines claramente determinados, que logren incrementar la cultura del entrenamiento entre las empresas. Faltan publicaciones especializadas referentes a la capacitación y el desarrollo de personal. La mayor parte de los textos sobre la materia trata de concepto teóricos o de gabinete, buenas intenciones e ideales respecto de cómo llevar a cabo el entrenamiento o, si se prefiere, la capacitación.

#### Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

El (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes, a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, cuando se mencionan las necesidades de capacitación uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona a de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento. Se tiene la creencia que es sencillo encontrar estas necesidades porque la gente ya sabe en que debe capacitarse. Pero es falso. Es común que se determine el contenido de la capacitación con base en las preguntas: ¿En que cree necesitar capacitación? La pregunta cotidiana suele ser bastante general y vaga y estar basada en el análisis de las tareas que hacen posible determinar, con precisión, los aprendizajes específicos para enfrentar, con éxito un oficio o puesto de trabajo.

Debido al costo de la capacitación y para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, Werther (1,995) recomienda evaluar las necesidades de capacitación lo cual “permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales en los desafíos ambientales que es necesario enfrentar, “Una vez que se detecten las necesidades de capacitación se pueden

determinar los objetivos, siendo de acuerdo con los logros que se deseen en los empleados y los recursos con los cuales dispone la organización. ¿Qué es el diagnóstico de las necesidades de capacitación? Según González Cornejo (2001) “es un proceso que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o mensurables existentes en los conocimientos habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de supuesto o de otro diferente al suyo.

– ¿Qué es un DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, según Mateo Gaxiola (2007) consiste entonces en la búsqueda de evidencia que indique la existencia de problemas en la organización. Con el resultado del diagnóstico, se darán pautas que indiquen los posibles cambios necesarios para la solución de problemas detectados, de allí la importancia del DNC. Con la estrategia del diagnóstico de las necesidades de la capacitación, se pueden detectar varios aspectos que en algún momento pueden ver afectado el buen funcionamiento de la organización.

– ¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o alta de personal
- Cambios de función o de puesto

- Solicitudes del personal
- A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:
- Pasadas.- Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo

– ¿Cuáles son las Fases de Acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la situación ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
  - Descripción de puestos
  - Manuales de procedimientos y de organización
  - Planes de expansión de la empresa
  - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio)
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, Mateo Gaxiola (2007)

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Análisis documental. expedientes, manuales de puesto, función o procedimientos, o reportes
- Análisis grupales
- Encuesta
- Lluvia de ideas
- Registros observacionales directos
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Entrevista

#### – Definición y Tipos de Necesidades

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, nos referimos específicamente a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona tiene, y que debe adquirir, reafirmar y/o actualizar, para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias del puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa. Pinto Villatoro (1994)

Hacerlo de una manera sistemática y organizada, nos trae muchos beneficios. Cuando se analizan las necesidades se detectan desviaciones entre el “DEBER SER” o situación esperada y “LO QUE ES” o situación real. Esto nos permite conocer a que persona se debe capacitar y en que área específica, con que prioridad se debe dar esta capacitación y con que profundidad taxonómica o intensidad se debe manejar cada concepto propio del curso.

Según Pinto Villatoro (1994). Las principales necesidades que podemos encontrar durante un diagnóstico de este tipo son:

- Necesidades Manifiestas

Son aquellas que no requiere un gran estudio para determinarse. Sus efectos y causas son obvios y pueden ser como ejemplo, la instalación de nuevos equipos, el cambio de asignación de los métodos de trabajo, la contratación de personal nuevo, y más.

- Necesidades Ocultas

Algunos problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tienen su origen en carencia de conocimientos, habilidades y actitudes, sobre todo en personal que ya tiene mucho tiempo realizando un trabajo, y que por esto mismo no se atreve a confesarlo. Abordar las cosas desde este punto de vista, si bien es riesgoso y debe manejarse con cuidado, puede permitir llevar a cabo un trabajo más fácil de evaluar y sobre todo orientar la capacitación hacia la verdadera causa de los problemas, y no solo hacia los efectos.

- Necesidades para Ascensos

Se pueden calificar como evidentes, pero son aceptadas y su solución se hace con demandas de acción rápida e inmediata, ya que las personas pueden estar ocupando ya la nueva posición o estar próximas a hacerlo, y esto hace que los riesgos de equivocación o errores sean mayores.

- Necesidades para el Puesto Actual

Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual y por lo mismo se pueden calificar como urgentes, aunque muchas veces el razonamiento puede ser que si la persona ya ocupa el puesto, los conocimientos que le hacen falta no son indispensables, pero por el contrario se debe de capacitar en el puesto actual, porque aunque algunas veces, se cuenta con la teoría, es necesario ponerla en práctica y es mejor con el apoyo de un experto en el tema, para minimizar errores

- Necesidades a Futuro

Esta se presenta cuando se va a abrir una nueva planta, a instalar un nuevo equipo, o lanzar un nuevo producto. En este caso el capacitador debe estar atento y adelantarse a los hechos. No debe esperar a que el tiempo se convierta en un factor en su contra.

- Técnicas más usadas de DNC

Según Pinto Villatoro se describen a continuación las técnicas más usuales en DNC.

- Entrevista

Consiste en recabar información a través del dialogo directo entre el investigados (entrevistador) y alguno de los miembros de la organizador (entrevistado). Con esta técnica se obtiene información valiosa sobre aspectos que pueden ayudar a resolver problemas de la misma empresa y a satisfacer las necesidades de capacitación de las áreas y los individuos. Es aplicable en cualquiera de las etapas del proceso de DNC, ya que en el momento de determinar un problema en el área de oportunidad dentro de la organización; en la etapa de la identificación de las áreas específicas y puestos en los que se requiere capacitar y en la etapa final de quien necesita capacitarse, en que, cuando y con que profundidad. Pinto Villatoro (1994)

- Encuesta

Esta técnica tiene la finalidad de brindarnos información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos que bajo otro método resultaría caro y tardado. Su aplicación se puede realizar de dos maneras: reuniendo en un local a todas las personas que serán encuestadas, con la presencia de los investigadores, o puede ser realizada enviando a cada uno el cuestionario para que lo conteste de manera individual sin la presencia del investigador.

– De Observación Directa

Esta técnica consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conducta esperada y, en su caso, encontrar desviaciones que deban implicar la necesidad de entrenamiento.

– Corrillos

En esta técnica altamente participativa, útil para muchos propósitos como el aprendizaje, pero también puede servir para recabar información relacionada con la DNC, para examinar problemas de tipo organizacional, plantear soluciones, y más. Puede ser empleada en cualquiera de los tres primeros enfoques de la DNC y en las fases de detección, identificación, y determinación específica. Con esta técnica se puede emplear distintos elementos de captación de información como son los cuestionarios, hojas de rotafolio, Gráficas de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Listas de Tareas del Puesto, Requerimientos del Puesto, Cédulas de DNC por puesto persona, guía de observación de conductas, cédulas de calificación de conductas, gráfica de perfil de habilidades, y etc. Pinto Villatoro (1994)

– Técnica de Lluvia de Ideas

El objeto principal de esta técnica es promover el surgimiento de ideas entre la gente. Si bien fue creada para incrementar la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser empleada también para expresar creencias u opiniones acerca de:

- ¿Que problema tiene la organización?
- ¿Cuales considera que son la causa de los problemas?
- ¿Cuales son los efectos positivos y negativos de ciertas decisiones?
- ¿En donde radican las principales áreas de oportunidad de la empresa?

– Métodos de DNC

Los métodos que destacan básicamente en la realización de un DNC son:

Tabla No. 3  
Métodos de Aplicación de DNC

Método	Aplicaciones
1) DNC CON BASE EN PUESTO-PERSONA	Es el método básico se deriva de las relación de conocimientos, habilidades, y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto.
2) DNC CON BASE EN PROBLEMAS	Este método debe utilizarse cuando se encuentren problemas aun no resueltos. Es el método que mas resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
3) DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO	Es el método que sigue en el desarrollo de un sistema. Una ves que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumpla con sus actividades principales, sino que alcance los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
4) DNC CON BASE EN MULTI-HABILIDADES	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por proceso. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Fuente: Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, Pinto Villatoro (1994)

### 1.3 Planteamiento del Problema:

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, al trabajador, que luego permita desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Simón Dolan (2,006).

Actualmente la aduana Express Aéreo presenta una alta rotación y nuevas contrataciones de personal, con una inducción de los procesos, provocando lentitud en los procesos, recibiendo constantes quejas de los usuarios, por la diferencias de criterios en la aplicación de los procesos y tiempos muertos por la diversidad de horarios de atención. Todo lo anteriormente indicado se genera por el desconocimiento que tienen algunos de los colaboradores sobre los procesos a realizar en la aduana, falta de habilidades creadas conforme a los conocimientos adquiridos, así como la inercia al cumplir con sus funciones.

Si persistirá la problemática, se incrementarán, las quejas de los usuarios, las rotaciones, del personal, que no se adapta, a la carga laboral de la aduana en las áreas operativas, creando inestabilidad del recurso humano, antiguo como nuevo, perdiendo el terreno que ha ganado la Institución al poner en practica un servicio de calidad, eficaz y eficiente, por medio de la maximización de recursos.

Para solucionar esta problemática, es necesario implementar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que permita conocer las necesidades de aprendizaje existentes, por la ausencia o deficiencia, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal adquiere, reafirma y realiza, para desempeñar satisfactoriamente, las funciones de análisis de información presentada en la aduana, para verificar el cumplimiento de los procedimientos y de lo contrario tomar las medidas correctivas, verificando el pago de los impuestos declarados, de acuerdo a la legislación aduanera vigente.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal operativo y usuarios externos de la Aduana Express Aéreo?

#### 1.4. Objetivos

Objetivo General:

Determinar las necesidades de capacitación del personal operativo de la aduana Express Aéreo y usuario externo.

Objetivos Específicos:

- Determinar si las capacitaciones impartidas al personal, han incrementado los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones del personal operativo de la aduana Express Aéreo.
  
- Identificar si el personal ha desarrollado habilidades, por medio de los conocimientos y experiencia adquiridas en la realización de sus labores.
  
- Establecer la actitud del personal operativo en relación a la disponibilidad de participar en las capacitaciones a las que se les a nombre.

#### 1.5. Alcances y Límites

Alcances:

Esta investigación sólo tomará en cuenta el estudio y análisis de la información referente al problema de investigación, en relación a cuales son las necesidades de capacitación, con la información, proporcionada por el personal, administrativo, técnico y usuarios de la aduana

**Express Aéreo**, logrando así establecer por medio de la información recolectada, cuales y dirigida a quienes son la necesidades de capacitación de la aduana Express Aéreo.

**Límites:** El presente estudio se realizó en el periodo de tiempo de 22 de agosto del 2009 al 8 de mayo del 2010. Se podría suponer que no hubo límites ya que se contó con la colaboración de las personas encuestadas.

**Recurso en Tiempo:** Durante nueve meses aproximadamente

**Recurso Financiero:** Utilizar el recurso ya existente en la Superintendencia de Administración Tributaria, ya que existe personal capacitado.

**Recursos Materiales:** Cuadernos, lapiceros, computadores, libros de legislación, libros técnicos, refacciones, marcadores, Pizarras, proyectores, etc.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, (2003), define como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades y/o cualquier fenómeno que se analice”

Para la elaboración del trabajo de investigación sobre el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Aduana Express Aéreo, se utilizaron tres tipos de cuestionario, que contienen preguntas abiertas y cerradas dirigidos a:

- Administrador y Sub-Administrador
- Supervisores de las áreas de Embarques y Desembarques, Importaciones, Importaciones Courier, Exportación y Delegación de DHL
- Usuario externo, de los que se tomaron once Líneas Aéreas, que representan el 100%, que prestan servicios de transporte de carga.

Los cuestionarios fueron presentados a cada una de las personas participantes, solicitándoles colaboración, para contestar los formularios honestamente. Los mismos sirven de base para detectar en que temas y áreas de debe aplicar las capacitaciones, que necesita tanto personal administrativo, operativo, y usuario, de la Aduana Express Aéreo el cual contiene preguntas cerradas y abiertas.

#### **2.1. Sujetos:**

El universo de la población encuestada es de diecinueve, personas por lo que se censo a la totalidad. Los sujetos con los que se realizó el estudio son:

- El administrador de la aduana
- La Sub Administradora de la aduana

- Y seis supervisores de las cinco áreas que componen la aduana usuarios de la aduana representados por once Líneas Aéreas.

## 2.2 Instrumento:

Se utilizaron tres diferentes tipos de formularios de diez a doce preguntas cerradas y abiertas dirigidos a los administradores de la aduana, los supervisores de las áreas de Embarques y Desembarques, Importaciones, Importaciones Courier, delegación de DHL y las líneas aéreas como DHL, UPS, Fedex, Copa, Taca, Delta, American Airlines, Iberia, Arrow, Mexicana, Continental

## 2.3 Procedimiento:

1. Seleccionar el Tema, se eligió el tema que mas se adecuara a la necesidades de la aduana
2. Seleccionar la Empresa, se selecciono la Aduana Express Aéreo, por la facilitación de la información
3. Realización del FODA de la institución, con base a las vivencias de la aduana
4. Realización de los antecedentes, se buscaron los antecedentes de la Institución
5. Realización de Merco teórico, se buscaron los temas relacionados al planteamiento del problema
6. Elaboración del plantiaminto del problema, se estableció uno de los problema que afecta la Institución
7. Objetivos del estudio realizado, general y específicos, se establecieron los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación
8. Alcances y limites del estudio, se establecieron la información logramos alcanzar y las limitaciones para obtenerla
9. Metodología aplicada Descriptiva, se estableció la metodología adecuada para la recopilación de la información.
10. Sujetos de investigación, se estableció cuales son los sujetos idóneos, para la investigación
11. Instrumentos, se estableció los instrumentos formados por encuestas

12. Procedimientos, se estableció el procedimiento a realizar, paso a paso
13. Resultados, se tabulo y gráfico la información, recolectada
14. Análisis de Resultados, se analizaron los resultados, con base al marco teórico
15. Conclusiones, se establecen las conclusiones con base a los objetivos
16. Propuestas, se presenta la propuesta de mejora, que ayudara desarrollo de la institución
17. Autores y bibliografía consultada, se enlista la bibliografía utilizada en la investigación
18. Anexos, los instrumentos utilizados, tres tipos de formulario

## Capítulo 3

### Resultados

#### 3.1 Resultado de la encuesta realizada al Administrador y Sub-Administradora de la Aduana Express Aéreo.

Se entrevistó a la Administración de la Aduana Express Aéreo con la intención de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) que se tienen en ésta institución. Siendo el objetivo principal el reflejar la necesidad de capacitación que existe para el personal de acuerdo a las áreas en donde desempeñan sus labores cotidianas. La Administración de la Aduana Express Aéreo, está compuesta por un Administrador y un Sub Administrador, a cada uno de ellos se les proporcionó un cuestionario compuesto por 10 preguntas abiertas y cerradas.

Ambos Administradores concluyen que debe existir capacitación en las empresas e instituciones; y, es importante para la efectividad de las mismas. Indican que por parte de la Gerencia de Recursos Humanos no se les informa del programa de capacitaciones y la cantidad de las mismas que se impartirán a los colaboradores durante el año laboral. En algunas capacitaciones que se consideran relevantes para el buen funcionamiento de la Aduana, se toma en consideración la opinión del Administrador de la Aduana.

También, como Administradores y de acuerdo a las necesidades, pueden organizar e impartir capacitaciones que crean precisas para el personal de la Aduana y no únicamente las que la Gerencia de Recursos Humanos convoque. Ya que, están de acuerdo que el efecto de esto es incrementar el conocimiento, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desarrollo de un puesto determinado, provocando valor agregado como profesional y que el personal sea más eficiente y eficaces en las labores que de acuerdo a los puestos de trabajo se les asigne; y, se tengan los conocimientos necesarios en el lugar que se están desarrollando.

Así mismo, creen que la capacitación ayuda a un colaborador en la acertada toma de decisiones, sin necesidad de estar consultando si lo que están realizando está bien o mal; y, esto traerá como consecuencia realizar el trabajo mucho más rápido; además, de la seguridad que adquieren. A criterio de los Administradores las áreas en donde existe más necesidad de capacitación son Carga General y Embarque y Desembarques. Y, la Administración está dispuesta a apoyar para que el personal pueda asistir a las capacitaciones a las que se le nombren.

### 3.2 Resultados de la encuesta realizada a los supervisores de las diferentes áreas operativas

Tabla No. 4  
Existencia de capacitaciones en las empresas o instituciones

Respuesta	No.
SI	6
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Se creen que debe existir capacitación en las empresas e instituciones, para el mejor desarrollo de las funciones por medio de la enseñanza aprendizaje.

Tabla No. 5  
Importancia de las capacitaciones para la efectividad de la Institución

Respuesta	No.
SI	6
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los seis supervisores están de acuerdo en que la capacitación es importante, para maximizar el desempeño laboral prestando un servicio efectivo al usuario.

**Tabla No. 6**  
**Conocimiento del número de capacitaciones impartidas al año**

Respuesta	No.
SI	0
NO	6

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los seis supervisores no tienen conocimiento del número de capacitaciones que se imparten al persona al año, esto podría indicar, que no se toman en cuenta su opinión.

**Tabla No. 7**  
**Periodicidad de las capitaciones**

Respuesta	No.
De 7 a 12 meses	2
De 12 meses en adelante	4

Fuente: Propia, marzo 2,010

Recibieron capacitación hace más o menos siete a doce meses y cuatro indicaron que desde hace mas de un año, no reciben capacitación. Esto puede indicar que no se nombra al personal en forma equitativa, para que participe en las mismas.

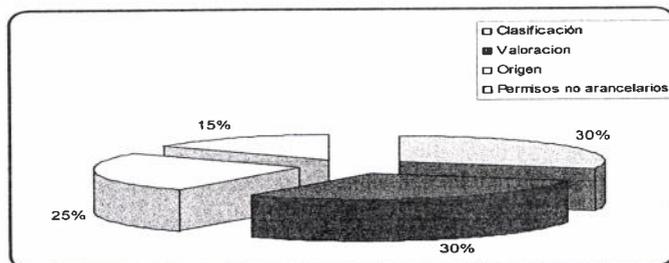
Tabla No. 8  
Capitaciones específicas para el área operativa

Respuesta	No.
SI	1
NO	5

Fuente: Propia, marzo 2,010

Uno de los seis supervisores indica que si ha recibido, las capacitaciones adecuadas para el área operativa y cinco opinan que no. Esto nos indica que las expectativas que el colaborador tiene al momento de ir a una capacitación no siempre se cumplen.

Gráfica No. 2  
Aspectos a analizar en el cumplimiento de las funciones



Fuente: Propia, marzo 2,010

Los supervisores indicaron que los aspectos que más analizan en el cumplimiento de sus punciones son, clasificación y valoración, cinco agregaron origen y tres permisos no arancelarios.

Tabla No. 9

Aprender incrementa conocimientos, habilidades y actitudes, para el correcto desarrollo del puesto, del personal

Respuesta	No.
SI	6
NO	0

Fuente: Propia, marzo de 2,010

Los supervisores creen, que la capacitación incrementa los conocimientos las actitudes y las habilidades, esto disminuye las dudas y los errores, en el personal. Pondríamos decir que el conocimiento da seguridad.

Tabla No. 10

Seguridad en la toma de decisiones

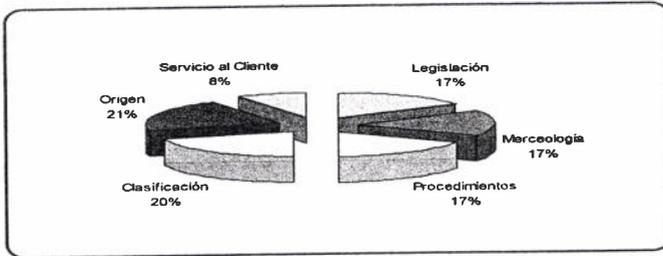
Respuesta	No.
SI	5
ALGUNAS VECES	1

Fuente: Propia, marzo 2,010

Cinco de los supervisores creen que la capacitación ayuda en la toma de decisiones, porque disminuye la incertidumbre de no saber que hacer y uno de los supervisores piensa que algunas veces les ayuda y otras no. Esto podría indicar que tiene miedo de hacerlo o no quieren asumir responsabilidades.

Gráfica No. 3

Tema con mayor necesidad de capacitación



Fuente: Propia, marzo 2010

Cuatro de los supervisores, indicaron que los temas en los que más necesitan capacitación son: Legislación aduanera, Merceología y procedimientos aduaneros, dos sumaron a los anteriores Origen de mercancías y Clasificación arancelaria y dos mas servicio al cliente. Por lo que la prioridad seria, Origen de las mercancías y Clasificación.

Tabla No. 11

Existencia de personal con experiencia para poder capacitar en la Institución

Respuesta	No.
SI	5
NO	1

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los encuestados opinaron que si existe personal que a desarrollado habilidades con base a los conocimientos adquiridos, por lo que se deduce que puede compartir los conocimientos con resto del personal.

Tabla No. 12

Ampliación del conocimiento, para el desarrollo de las funciones

Respuesta	No.
SI	6
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los supervisores creen que han incrementado los conocimientos necesarios para ampliar los conocimientos, esto indica que las capacitaciones programadas no han sido tan inadecuadas, ó que les ha faltado seguimiento.

Tabla No. 13

Disponibilidad para participar en las capacitaciones

Respuesta	No.
SI	6
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los supervisores están es disponibilidad, de participar en las capacitaciones, sin embargo dos de ellos, indican que siempre que se respete el horario, laboral, esto nos indica que no todos los supervisores tiene una buena actitud, porque no están dispuestos a sacrificar tiempo para el aprendizaje, de las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

3.3 Resultados de las encuestas realizadas a los usuarios externos de la Aduana Express Aéreo.

Tabla No. 14  
Deberá existir capacitación de SAT, para usuario

Respuesta	No.
SI	11
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los representantes de las líneas aéreas, estas de consientes de la necesidad, que exista capacitación para los usuarios, esto nos indica que ellos quieren aprender.

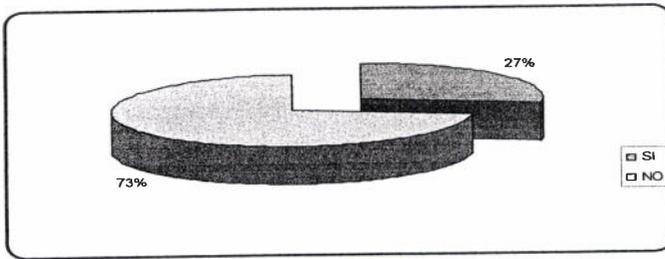
Tabla No. 15  
Importancia de capacitación para disminución de tiempos en las operaciones

Respuesta	No.
SI	11
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los representantes de las líneas aéreas, creen en que es importante la capacitación para mejorar el tiempo de respuesta en las operaciones, esto nos indica que el servicio que prestan debe ser acelerado.

Gráfica No. 4  
 Conocimiento de capacitaciones dirigidas a usuarios



Fuente: Propia, marzo 2,010

Los encuestados indican, que saben que hay capacitaciones para usuarios por parte de SAT y ocho, indican que no, esto nos indica que existe desconocimiento, por lo que es necesario informarlos.

Tabla No. 16  
 Beneficios de capacitación para personal de SAT y usuarios

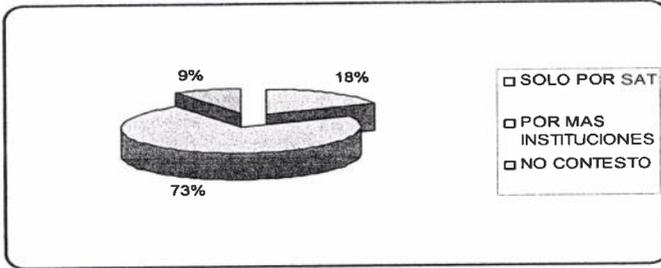
Respuesta	No.
SI	11
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los representantes de las líneas aéreas, piensa que la capacitación de que presta el servicio como del usuario, es de beneficio mutuo, por lo que se creería que si no se capacita en las dos vía, los resultados no serán los mismos.

Gráfica No. 5

Impartición de capacitaciones por SAT o por otras instituciones



Fuente: Propia, marzo 2,010

Los encuestados creen que las capacitaciones deben de ser impartidas solo por la SAT, ocho, opinan que por las instituciones, y uno no contestó. Esto no hace pensar que los usuarios tiene mucho más inquietudes en relaciona los procesos de autorizaciones no arancelarias.

Tabla No. 17

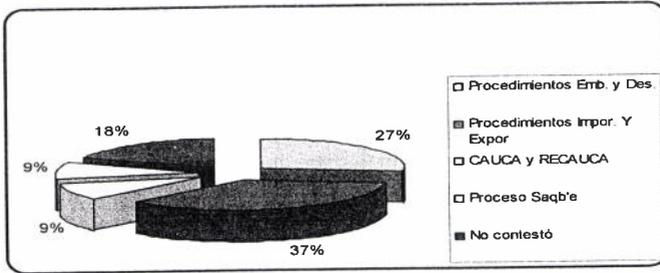
Creencia de que capacitación y productividad van de la mano

Respuesta	No.
SI	11
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los representantes de las líneas aéreas, creen que la capacitación y la productividad van de la mano. Esto nos indica, que los usuarios buscas ser productivos, para prestar un mejor servicio.

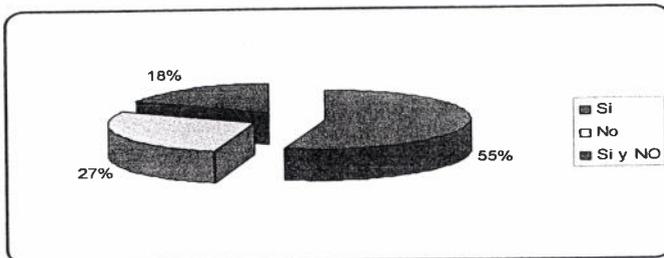
Gráfica No. 6  
Temas necesarios a impartir a usuarios,



Fuente: Propia, marzo 2,010

Los encuestados dos no indicaron de que temas necesitan conocer, tres solicitaron procedimientos de Embarques y Desembarques, cuatro solicitaron procedimientos de importación y exportación, y uno CAUCA y RECAUCA y proceso Saqb'e, esto nos hace pensar que los usuarios hacen el trabajo porque así se les solicita, pero no saben el porque.

Gráfica No. 7  
Creencia de que existe personal de SAT, capacitado

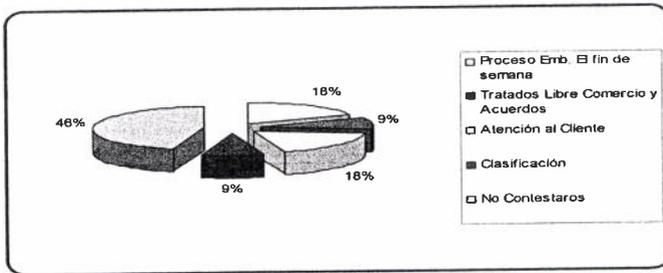


Fuente: Propia, marzo 2,010

Los once encuestados, seis indican que el personal de SAT, esta debidamente capacitado, tres indican que no y dos, respondieron si y no. Esto nos indica que no están muy satisfechos con el servicio.

Gráfica No. 8

Temas de capacitación necesarios para el personal según usuarios



Fuente: Propia, marzo 2,010

Los encuestados el cinco no contestaron, dos solicitaron que el personal se capaciten en los procedimientos de Embarques y Desembarques, dos en atención al cliente, uno en Tratados de libre comercio y uno en clasificación arancelaria. Esto nos hace pensar que a los usuarios les interesa, solo que se les atienda y no si tienen conocimiento o no porque la mayoría no solicitó capacitación para los colaboradores de SAT.

Tabla No. 18

Reconocimiento de que personal de SAT y usuarios capacitados, disminuye tiempos en importaciones y exportaciones

Respuesta	No.
SI	11
NO	0

Fuente: Propia, marzo 2,010

Los representantes de las líneas aéreas, reconocen que la capacitación mutua, disminuye el tiempo de los procesos de importación y exportación. Esto nos confirma que para los usuarios, es ventajoso el tiempo a usarse en la prestación de servicio.

## **Capítulo 4.**

### **Análisis de los resultados**

“La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar el recursos humanos al proceso productivo, mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”. Pinto Villatoro (1994)

Por lo anteriormente descrito Tanto el administrador, la sub Administradora, los seis supervisares, y once usuarios externos opinan que se necesita, de capacitación en la institución, para adaptar al personal al funcionamiento de la aduana y prepararlos para prestar un servicio con eficiencia y eficacia que permita la disminución de los tiempos de respuesta maximizando así los recursos de la institución.

- Efectividad: es el criterio social que refleja la capacidad administrativa, de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, reflejando la capacidad de respuesta a la sociedad. Según Beno Sander (1990).

Si la capacitación, mejor el desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, el administrador, la sub-administradora y los seis supervisor, están consientes de que son servidores públicos, y como tales se deben a los usuarios, por ellos se debe prestar un excelente servicio, al usuario, siendo más efectivo si los usuarios también adquieren el conocimiento necesarios en los procesos de importación y exportación.

- La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Según Gonzalo Ruiz (2007). Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la superintendencia de Administración Tributaria buscan

aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados. [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt). Por lo que los diecinueve encuestados, compuestos por personal administrativo operativo y usuarios ven, la productividad como resultado de la adquisición de conocimientos por medio de la capacitación y la experiencia adquirida en el desempeño de sus labores, concientes de incrementar el conocimiento mutuo.

- El conocimiento implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”. Las habilidades son aquellas en las que se manifiestan, habilidad para manejar físicamente el uso de maquinaria, equipo tecnológico, equipo de medición, reparación, digitalización de una consola, interpretación de instrumento musical, habilidad para clasificar, para valorar. Las actitudes son las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Las integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí. Muñoz Seca (1997). Estos tres factores son de suma importancia para el funcionamiento de la aduana indican los administradores y los supervisores por lo que consideran necesario, que se incrementen los conocimientos, se sigan desarrollando las habilidades y cambiando la actitud de parte de los colaboradores y usuarios por medio de capacitaciones, que incrementen, actualicen y creen conciencia en los colaboradores.
- Schein, (1988), plantea: "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización." El contexto laboral se presenta con bastante frecuencia en la aduana, por lo que tanto el personal administrativo, como operativo deberá contar con los conocimientos habilidades y actitudes, para tomar la mejor decisión, tomando en cuenta la mejor alternativa, en el menor tiempo posible.

- Dentro de las principales funciones del personal operativo de la aduana están: Supervisar las actividades de la ejecución de las funciones aduaneras en los procesos de importación, exportación o tránsito de mercancías, aplicando leyes, procedimientos y reglamentos afines, coordinando a los demás departamentos de la aduana para poder brindar la atención al usuario, así también, optimizar los procesos aduaneros de revisión documental y física de mercancía. Para poder cumplir con estas funciones el personal administrativo, operativo y usuario externo, ven la necesidad de que las capacitaciones programadas, estén encaminadas a incrementar los conocimientos y habilidades en materia de: Valoración, Origen de las mercancías, Tratados de Libre Comercio, Procedimientos aduaneros, Permisos no Arancelarios, Servicio o Atención al Cliente. Enfocados al personal operativo de la aduana.

## **Conclusiones**

Con base a la información obtenida, se concluye que el personal de la Aduana Express Aéreo necesita o requiere capacitaciones sobre temas específicos, como lo son: Valoración, Origen de las mercancías, Tratados de Libre Comercio, Procedimientos aduaneros, Permisos no Arancelarios, Servicio y/o Atención al Cliente para el desarrollo de sus labores, tomando en cuenta que sus funciones son: planificar, dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades de la ejecución de las funciones aduaneras en los procesos de importación, exportación o tránsito de mercancías, aplicando leyes, procedimientos y reglamentos afines, optimizando los procesos aduaneros de revisión documental y física de mercancía.

Las capacitaciones brindadas al personal, han aportado conocimientos varios, considerando de suma importancia plantear un programa de capacitación de acuerdo a los temas necesarios para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Por medio de las capacitaciones y la aplicación de los conocimientos, se han desarrollado habilidades, prueba de ello, es la existencia de personal con los conocimientos y habilidades necesarias para brindar capacitación sobre temas específicos a la operatoria.

El personal muestra una actitud positiva, para invertir tiempo en las capacitaciones que se le programen, con el objetivo de incrementar sus conocimientos y habilidades, contando con el apoyo de la administración de la aduana.

## Propuesta

### Introducción

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

La Intendencia de Aduanas es la encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia aduanera, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, velando por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala. Tomado en cuenta sus valores, los cuales son: Responsabilidad, Transparencia, Productividad, integridad y Profesionalismo.

Su misión, busca maximizar el rendimiento de los impuestos aplicar oportuna e imparcialmente la legislación tributaria y aduanera, prestar servicios de alta calidad y facilitar el comercio para contribuir a la competitividad de la economía y proveer al Estado de los recursos financieros necesarios para brindar servicios básicos y mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos. Su visión de busca ser una Institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad, integridad y transparencia. Utilizando las mejores practicas de los funcionarios. Fuente: Reglamento Interno de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Por lo que se a tomado a la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, por medio de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes

necesarias para mejorar desempeño de todos los trabajadores de la Aduana Express Aéreo, en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Por medio de la propuesta se busca obteniendo personal capacitado, eficiencia y eficacia, logrando y manteniendo beneficios para la institución, como lo son: buena imagen, mejores relaciones jefe, subordinado, mejor ambiente laboral, mayor productividad y calidad en el desempeño de sus funciones. Resultados para los colaboradores como por ejemplo: se sienten competentes, más satisfecho con su puesto, anhela el progreso,

#### Propuesta de mejora de la Aduana Express Aéreo

Una vez realizada la práctica sobre el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Aduana Express Aéreo correspondiente a un proceso que inicio en agosto del 2009 a mayo del 2010, en los cuales se obtuvieron una serie de resultados que han sido analizados permitió detectar que las necesidades de capacitación que se describen a continuación:

- Valoración de mercancías
- Origen de las mercancías
- Tratados de Libre Comercio
- Procedimientos aduaneros
- Permisos no Arancelarios
- Servicio o Atención al Cliente

Para el personal operativo de la aduana, en busca del cumplimiento de las funciones y la visión de la SAT

Siendo la Intendencia de Aduanas designada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia aduanera, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, velando por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala. Tomado en cuenta los valores que son: Responsabilidad, Transparencia, Productividad, integridad y Profesionalismo.

Buscando en su misión maximizar el rendimiento de los impuestos aplicar oportuna e imparcialmente la legislación tributaria y aduanera, prestar servicios de alta calidad y facilitar el comercio para contribuir a la competitividad de la economía y proveer al Estado de los recursos financieros necesarios para brindar servicios básicos y mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos. Busca en su Visión ser una Institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad, integridad y transparencia. Utilizando las mejores practicas de los funcionarios.

Obteniendo así con personal capacitado, eficiencia, eficacia, efectividad, logrando beneficios en la Institución, como lo son: Buena imagen, mejores relaciones jefe- subordinado, colaborador –usuario, mejor ambiente laboral, mayor productividad y calidad en el desempeño de sus funciones. Y buenos resultados para los colaboradores como por ejemplo: se sienten competentes, más satisfecho con su puesto, anhela el progreso,

Tomando en cuenta los indicadores de productividad al evaluar los resultados de la implementación de la capacitación adecuada, se verificara el cumplimiento con los objetivos, que se establecieron, como aduana, disminuyeron la quejas, rechazos por trabajos mal elaborados, la repetición de los trabajos, ahorrando tiempo, costos adicionales, retrazando los procesos,

El Departamento de Recursos Humanos de la Institución juntamente con la Administración de la Aduana una vez que el personal esta debidamente capacitado en las funciones del puesto, para el que fue contratado, debe velar porque se desarrollan las capacidades y que mantener su actitud positiva, a fin de alcanzar los objetivos establecidos, de antemano.

## Objetivos

### ✓ General

Incrementar conocimiento, en el personal de la Aduana Express Aéreo, en las áreas, Administrativas, Operativas y de los Usuarios, por medio de capacitaciones impartidas por personal interno y externo, para disminuir los tiempos de respuesta en los procesos.

### ✓ Específicos

- Fortalecer conocimiento del personal.
- Mantener retroalimentación en los temas necesarios para la actualización de las habilidades adquiridas por el personal.
- Mejorar las actitudes del personal, por medio de nombramientos a cursos aplicables a sus necesidades y equitativamente.

## Estrategias

- Establecer comunicación con personal de Recursos Humanos, para que la administración de la aduana pueda sugerir temas necesarios de capacitación.
- Coordinar con las instituciones que se relacionan con el proceso de importación y exportación, como lo son: AGEXPORT, MAGA, SEPA, OIRSA, Ministerio de Salud, Ministerio de Economía, CONAP, IPSA, Bancos del Sistema, Almacenes Fiscales, Zonas Francas, DECAM, Policía Nacional, para que se nos capacite en relación a procedimientos y documentos que ellos utilizan así como su legislación.
- Identificar a los usuarios con la página de SAT ([www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)) en la que encontrara procedimientos, consultas de manifiestos, consulta de DUA, consulta de sistema, en los

puntos en los que esta fallando o si estamos al 100% del sistema, e información sobre cursos a impartir a través de Aduana Moderna.

- Reunir y capacitar al personal sobre temas importantes, de clasificación, Origen, legislación aduanera, merceología, procedimientos. Esto se puede organizar, en las áreas de trabajo, una hora, impartida por los mismos compañeros que han incrementado sus conocimientos, por medio de la experiencia adquirida en la Institución.
- Programar rotaciones entre departamentos para que el personal, por lo menos a cada cuatro meses, para que involucre en los procedimientos de las áreas donde se encuentran físicamente, para poder cubrir cualquier horario y área sin provocar atrasos en los procesos.

#### Pensum De Capacitación

- Procedimientos aduaneros

Se entiende al conjunto de formalidades que deben cumplir las mercancías que ingresan al territorio aduanero de un país o salen de él, a fin de asegurar el cumplimiento de la legislación correspondiente. Estas formalidades imponen obligaciones a la persona relacionada con las mercancías, que puede ser su propietario, un tercero designado por él, o el transportista, dependiendo de la formalidad que deba ser cumplida. En general, esas obligaciones consisten en la presentación de las mercancías y del medio de transporte ante la Aduana, junto con una declaración relativa a las mercancías y los documentos de respaldo solicitados, además de la constitución de una garantía cuando corresponda, y el pago de derechos e impuestos eventualmente exigibles

- Procedimiento de Importación en su variedad de regímenes
- Procedimiento de Exportación en su variedad de regímenes

#### - Legislación y Aduanera

Legislación Aduanera: Conjunto de disposiciones legales y reglamentarias concernientes a la importación y demás destinaciones aduaneras de mercancías que la Aduana está expresamente encargada de aplicar, y las reglamentaciones eventuales dictadas por la Aduana en virtud de atribuciones que le han sido otorgadas por ley.

- Manual Único de Procedimientos Aduaneros
- Tratado general de integración Centroamericana
- Acuerdo Gubernativo 208-2008 Acuerdo nacional en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)
- Dto. 63-79 Convenio Sobre Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre
- Recauca IV Resolución 224-2008 COMIECO XLIX
- CAUCA IV Resolución 223-2008 COMIECO XLIX
- Que es el Control Aduanero
- Ley Contra la defraudación y el Contrabando Aduanero
- Sistema Arancelario Centroamericano 2006

#### - Comercios Internacional (TLC Y Acuerdos)

Comercio internacional es el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

#### - Legislación Aduanera

La Legislación Nacional y Aduanera, esta compuestas por, Leyes, reglamentos, acuerdos, códigos y documentos sobre aplicación técnica de las leyes tributarias, aduaneras y otras relacionadas. Mencionaremos algunas:

#### - Tips Prácticos de Clasificación arancelaria

En la Clasificación arancelaria es necesario aprender algunos tips, en relación al funcionamiento de los equipos para poder determinar la correcta clasificación de las mercancías.

– **Atención y Servicio al Cliente**

**Concepto:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo **Elementos Del Servicio Al Cliente**

- **Contacto cara a cara**
- **Relación con el cliente**
- **Correspondencia**
- **Reclamos y cumplidos**
- **Instalaciones**

Es necesario que se tome en cuenta este, tema ya que todos los días se atienden a usuarios, que en muchas ocasiones son los más educados del mundo pero en otras ocasiones son muy agresivos.

## Referencias

### Libros

- Pinto, R. (1,994) *Planeación Estratégica de capacitación*, editorial McGraw-Hill
- Dessler, G (1995 -2002) *Administration de Personal*, editorial Prentice-Hall, Inc.
- Sander, B (1990) *Educación Administración y Calidad de Vida*, Editorial Santillana
- Ávila, H. (2006) *Introducción a la Metodología de la Investigación*

### Publicaciones

- Guía para realizar la practica empresarial dirigida –PED- Autor UPANA
- Manual de estilo de trabajos académicos, Autor UPANA
- Decreto Número 1-98 del Congreso de la Republica de Guatemala

### Internet

- [http://www.intec.edu.do/biblioteca/pdf/APA/Normas\\_APA%5B1%5D.pdf](http://www.intec.edu.do/biblioteca/pdf/APA/Normas_APA%5B1%5D.pdf), Recuperado: 28/08/2009
- <http://www.monografias.com/trabajos20/capacitación/capacitación.shtml>, Recuperado: 26/02/2010
- <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtml> 19/09/2009
- rrhh-web.com, Recuperado: 06/05/2010
- <http://cangurorico.com/definicion-de-productividad>, Recuperado: 05/03/2010
- [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt), Recuperado 08/08/2009
- <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/14738.pdf>, Recuperado: 04/03/2010

# **ANEXOS**

Facultad de ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Programa de Actualización y cierre Académico- ACA

**Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

**Para Administrador y Sub-Administradora de la Aduana Express Aéreo.**

El presente Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como objetivo recopilar información que nos indique la necesidad que hay en la Aduana Express Aéreo de Capacitaciones y las áreas de aplicación. Se le agradece profundamente la autenticidad de su respuesta.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, marcar con una X su respuesta.

1. ¿Cree usted que debe existir Capacitación en las Empresas o Instituciones?

SI  NO

2. ¿Usted cree que la Capacitación es importante para la efectividad de la Institución?

SI  NO

3. ¿Tiene conocimiento del número de capacitaciones que se imparten a los colaboradores durante el año?

SI  NO

4. ¿Esta usted involucrado en la selección de los temas a tratar en las capacitaciones que se le imparten a los colaboradores?

SI  NO

5. ¿Puede usted organizar Capacitaciones conforme a las necesidades que como Administración detecten o es solo por medio de RR:HH?

SJ  NO

6. ¿Cree que la Capacitación y la Productividad van de la mano?

SI  NO

7. Se dice que se Capacita para: incrementar conocimiento, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desarrollo de un puesto determinado, ¿Esta usted de acuerdo?

SI  NO

¿Por qué?

---

---

---

8. ¿Cree usted que la Capacitación ayuda al colaborador en la toma de decisiones?

SI  NO

¿Por qué?

---

---

---

9. ¿Cuál es el área Operativa de la Aduana, que mas necesita las capacitaciones según su percepción?

---

---

10. ¿Esta dispuesto a apoyar a el personal para que cumpla con las capacitaciones a las que se les nombre?

SI  NO

Facultad de ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Programa de Actualización y cierre Académico- ACA

**Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

**Para Supervisores de la Aduana Express Aéreo.**

El presente Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como objetivo recopilar información que nos indique la necesidad que hay en la Aduana Express Aéreo de Capacitaciones y las áreas de aplicación. Se le agradece profundamente la autenticidad de su respuesta.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, marcar con una X su respuesta.

1. ¿Cree usted que debe existir Capacitación en las empresas o Instituciones?

SI  NO

2. ¿Usted cree que la Capacitación es importante para la efectividad de la Institución?

SI  NO

3. ¿Tiene conocimiento del número de capacitaciones que se imparten a los colaboradores durante el año?

SI  NO

4. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación?

- a) De 2 a 6 meses
- b) De 7 a 12 meses
- c) De 12 en adelante

5. ¿Cree que tanto usted como el personal a cargo ha recibido las Capacitaciones adecuadas para el área operativa?

SI  NO

6. ¿Qué aspectos analiza en el cumplimiento de sus funciones?

---

---

---

---

7. Se dice que se Capacita para: incrementar conocimiento, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desarrollo de un puesto determinado, ¿Esta usted de acuerdo?

SI  NO

¿Por qué?

---

---

8. ¿Cree usted que la Capacitación Ayuda al colaborador para la toma de decisiones?

SI  NO

¿Por qué?

---

---

---

9. ¿En que tema le gustaría recibir capacitación?

Legislación Aduanera

Merceología

Procedimientos Aduaneros

Clasificación Arancelaria

Tratados de Libre comercio

Servicio al Cliente

Otros especifiquen

---

---

---

---

10. ¿Cree que dentro de la institución hay personal que puede Capacitar a los compañeros de trabajo o es necesario que Capacite personal de fuera?

SI  NO

Comente \_\_\_\_\_

---

---

---

11. ¿Cree que las capacitaciones recibidas, han incrementado los conocimientos para el desarrollo de sus funciones?

SI  NO

Comente \_\_\_\_\_

---

---

---

12. ¿Esta dispuesto a asistir a todas las capacitaciones a las que sea nombrado?

SI  NO

Comente \_\_\_\_\_

---

---

---

Facultad de ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Programa de Actualización y cierre Académico- ACA

**Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

**Para Usuario Externo de la Aduana Express Aéreo.**

El presente cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación tiene como objetivo recopilar información que nos indique la necesidad que hay en la Aduana Express Aéreo de Capacitaciones y las áreas de aplicación. Se le agradece profundamente la autenticidad de su respuesta.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, marcar con una X su respuesta.

1. ¿Cree usted que debe existir Capacitación de parte de SAT hacia a Ustedes?

SI  NO

2. ¿Usted cree que la Capacitación es importante para mejorar el tiempo de respuesta de las operaciones que realiza juntamente con SAT?

SI  NO

3. ¿Tiene conocimiento si SAT imparte capacitaciones dirigidas a los usuarios de la Aduana Express Aéreo?

SI  NO

4. ¿Cree que las Capacitaciones son beneficiosas tanto para los colaboradores de SAT como para los usuarios?

SI  NO

5. ¿Cree que estas Capacitaciones deben realizarse únicamente por SAT o por las demás Instituciones que intervienen en los procesos de importación o Exportación?

Comente

---

---

6. ¿Cree que la Capacitación y la Productividad van de la mano?

SI  NO

7. ¿Si pudiera sugerir una capacitación para que fuera impartida por SAT cual solicitaría?

---

---

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cree usted que el personal de la Aduana Express Aéreo esta debidamente capacitado?

SI  NO

¿Por que? \_\_\_\_\_

---

9. ¿Si pudiera solicitar Capacitaciones para personal de SAT, Cual tema Solicitaria?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

10. ¿Cree que si tanto personal de SAT como usted esta debidamente Capacitado disminuirá el tiempo del proceso de Importación o Exportación?

SI  NO