

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Implementación de un programa de motivación aplicado a la Aduana Central
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Francisco Javier Ruiz Alquijay

Guatemala, octubre 2014

Implementación de un programa de motivación aplicado a la Aduana Central

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Francisco Javier Ruiz Alquijay

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez (**Asesor**)

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador del Campus Álamos

**Tribunal que practicó el examen general
de la Práctica Empresarial Dirigida**

M. Sc. Isabel Osorio Estrada de Chang

Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Examinador

Ing. Rubén Darío Palma Barrera

Examinador

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez

Asesor

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.22-2014-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE AGOSTO DEL 2014

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Samuel Zabala, tutor y Licenciada Mayra Aracely Martínez Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN APLICADO A LA ADUANA CENTRAL”. Presentada por el estudiante Francisco Javier Ruiz Alquijay, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01060, de fecha 25 de junio de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 25 de enero de 2014

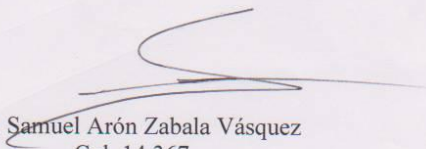
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación de un programa de motivación aplicado a la Aduana Central”**, realizado por: Francisco Javier Ruiz Alquijay, 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 dos (82) puntos de cien (100).

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



Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez
Col. 14,367
Tutor

Mayra Aracely Martínez y Martínez
Licenciada en Administración Educativa
Maestría en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de
Proyectos Educativos
Dirección: 8va. Avenida "A" 18-94 Residenciales Fuentes del Valle II zona 5
Villa Nueva
No. de Teléfono: 59514322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt / lic.mmartinezm@gmail.com

Guatemala, 24 de marzo del 2014

Señores:
Licenciado César Augusto Custodio Cóbar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas-programa ACA
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), de Tema **"Implementación de un programa de motivación aplicado a la Aduana Central"** realizado por el practicante: Francisco Javier Ruiz Alquijay estudiante de la carrera Administración de Empresas, carné 201302481, he procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo 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 Dirigida.

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

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

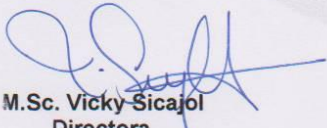
REF.: UPANA: RYCA: 1372.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Francisco Javier Ruíz Alquijay** con número de carné 201302481, aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticinco de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar L.
cc. Archivo.

DEDICATORIA

- A Dios:** Por orientar mi vida con su amor y su doctrina eternos.
- A mi patria:** Dado que vivimos en ella y para ella.
- A mis padres:** Adela Alquijay Argueta y José Arcadio Ruiz Arreaga (†) por su apoyo, consejos y bondad.
- A mi hermano:** José Daniel Ruiz Alquijay, por su tenacidad y optimismo.
- A mis amigos:** Gracias por su ayuda, palabras de aliento y ejemplos positivos.
- A la Universidad:** Por los conocimientos impartidos y la oportunidad brindada.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	5
1.2.1 Definición de aduana	5
1.2.2 Liderazgo	5
1.2.3 Liderazgo transformacional	5
1.2.4 Efectos del liderazgo transformacional	6
1.2.5 Modelos de liderazgo	6
1.2.6 Motivación	7
1.2.7 Metas generales	11
1.2.8 Metas específicas	11
1.3 Planteamiento del problema	12
1.3.1 Justificación	12
1.3.2 Pregunta de investigación	13
1.3.3 Objetivos	13
1.3.3.1 Objetivo general	13
1.3.3.2 Objetivos específicos	13
1.3.4 Alcances y límites	13
1.3.4.1 Alcances	13
1.3.4.2 Límites	14
Capítulo 2	
2.1 Metodología aplicada en la práctica	15
2.2 Sujetos de la investigación	15
2.3 Instrumentos	16
2.4 Aportes	16

2.4.1	A la Profesión	16
2.4.2	A la Universidad	16
2.4.3	A la Institución	16
2.4.4	Al País	17
Capítulo 3		
3.1	Presentación de resultados	18
3.1.1	Gráficas de la Cultura Organizacional	19
3.1.2	Gráficas de Motivación y la Cultura Organizacional	24
3.2	Análisis de resultados	30
3.2.1	Cultura Organizacional	30
3.2.2	Motivación y Cultura Organizacional	30
Capítulo 4		
4.1	Descripción de la propuesta	32
4.1.1	Introducción	32
4.1.2	Descripción	32
4.2	Visión de la propuesta	32
4.3	Objetivos de la propuesta	33
4.3.1	Objetivo general	33
4.3.2	Objetivos específicos	33
4.4	Propuesta de solución a la problemática	33
4.4.1	Enfoque administrativo de la propuesta	33
4.4.2	Enfoque de mercadeo de la propuesta	38
4.4.3	Enfoque financiero de la propuesta	50
4.5	Viabilidad de la propuesta	56
4.5.1	Viabilidad administrativa	56
4.5.2	Viabilidad del recurso humano	56
4.5.3	Viabilidad financiera	56
Conclusiones		57
Referencias Bibliográficas		58
Anexos		59

Contenido de Figuras

1 Organigrama de la Aduana Central	2
2 Diagrama de Pareto	35
3 Diagrama de causa y efecto	36

Contenido de Tablas

1 FODA	4
2 Principales clasificaciones de las teorías de motivación y su relación con las teorías del proceso de motivación	8
3 Teorías de contenido de la motivación	9
4 Teorías del proceso de la motivación	10
5 Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner	11
6 Actividades del programa de motivación	38
7 Relación Costo – Beneficio, en horas hombre	53
8 Presupuesto del programa de motivación	54

Contenido de Ilustraciones

Gráficas de la Cultura Organizacional

- 1 Porcentaje de respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos compartidos por los colaboradores respecto a SAT y la Aduana Central? 19
- 2 Porcentaje de respuesta a la pregunta: Existe en usted y en los colaboradores de la SAT normas, valores, actitudes y creencias asumidos acerca de SAT y la Aduana Central: 20
- 3 Porcentaje de respuesta a la pregunta: ¿Qué otros valores practican en la institución; aparte de los que conoce? 21
- 4 Porcentaje de respuesta a la pregunta: ¿Qué medios existen para externar opiniones relacionadas con asuntos de trabajo y relaciones interpersonales en la institución? 22
- 5 Porcentaje de respuesta a la pregunta: En la institución donde labora se fomentan las iniciativas con mejoras en el trabajo y el buen desempeño en el mismo 23

Gráficas de la Motivación y Cultura Organizacional

- 1 Porcentaje de respuesta a la pregunta: ¿Qué entiende por motivación? 24
- 2 Porcentaje de respuesta a la pregunta: Considera necesario un proceso de motivación en la Aduana Central: 25
- 3 Porcentaje de respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la percepción de los colaboradores inmediatos, (o compañeros) acerca del liderazgo y relaciones interpersonales en la Aduana Central? 26
- 4 Porcentaje de respuesta a la pregunta: Entre las fuentes de conflicto que desmotivan a los colaboradores inmediatos están: 27

5 Porcentaje de respuesta a la pregunta: Piensa que se deben iniciar cambios encaminados a resolver los conflictos percibidos por sus colaboradores inmediatos:	28
6 Porcentaje de respuesta a la pregunta: Existen planes y programas institucionales enfocados al desarrollo de la organización (SAT) que prevean los problemas a enfrentar en el futuro:	29

Resumen

El informe de Práctica Estudiantil Dirigida (PED) fue desarrollado en la Administración de la Aduana Central, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Dicho informe se divide en cuatro capítulos, que se describen a continuación:

El primer capítulo habla de los antecedentes, las funciones principales de la Aduana Central, historia, base legal, y situación observada.

Comprende un organigrama y el análisis FODA practicado a esta dependencia. Concluido este análisis, viene la exposición de los componentes del marco teórico.

A continuación se efectúa el planteamiento del problema, el nombre de la investigación, su justificación y objetivos.

Se delimitan los alcances y límites de la misma.

En el segundo capítulo se describe la metodología empleada, sujetos, instrumentos y aportes a la profesión, a la universidad, a la institución y al país. Con ello se describen los beneficios del informe a nivel general.

El capítulo tres, presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo. Incluye los elementos desarrollados en los cuestionarios: Cultura Organizacional, Motivación y Cultura Organizacional, en los cuales, el personal descrito en el capítulo anterior prestó su colaboración.

Estos resultados quedan plasmados en forma gráfica, y el análisis respectivo de cada elemento del cuestionario.

Con esta información, se procede al desarrollo de la propuesta del informe.

En el capítulo cuatro, se toman elementos del marco teórico; y su relación con los datos recabados en la investigación de campo. Se genera una visión de la propuesta, los objetivos (general y específicos) junto a los enfoques de solución a la problemática observada: enfoque administrativo, enfoque de mercadeo y enfoque de finanzas.

Concluye en la descripción de viabilidad en sus diferentes tipos: administrativa, del recurso humano, financiera, de infraestructura.

En las conclusiones, quedan indicados los beneficios del informe, y su relación con la misión, visión y objetivos de SAT.

Introducción

La Aduana Central de Guatemala, como efecto del incremento de la actividad económica del país, junto al volumen sostenido del Comercio Exterior supervisa las operaciones relacionadas con el mismo.

Dicha supervisión la realiza mediante la aplicación y dirección de: recursos financieros, físicos, y humanos. Todos ellos actúan en forma conjunta, y el recurso humano es decisivo en la efectividad de sus operaciones, que están fundamentadas en la legislación tributaria y aduanera vigente.

Por ello se hace necesaria la aplicación de técnicas y procedimientos administrativos modernos que permitan el logro de la misión, objetivos y metas trazados por la Intendencia de Aduanas y la SAT; antes que rigen la actividad de la Aduana Central.

Esta investigación busca determinar las causas que permiten una buena dirección de los recursos humanos en la sección de la Intendencia de Aduanas ya señalada, y el papel de un programa de motivación en los resultados esperados por parte de los entes rectores de esta unidad.

Debido a lo ya expuesto, se procedió a efectuar la presente Práctica Estudiantil Dirigida (PED). Esta cubrió un período de tres meses (septiembre a diciembre) en los cuales, el objetivo fue saber de los procesos de motivación y liderazgo existentes dentro de la Aduana Central, y la percepción de sus integrantes acerca de estos factores. Para esto fueron utilizados los siguientes métodos de investigación: El método analítico, utilizado para conocer los procesos ya nombrados. El método descriptivo, aplicado en el estudio de la situación actual de la dependencia objeto de estudio, para obtener conclusiones válidas respecto al área de recursos humanos y elaborar propuestas que tiendan a mejorar las situaciones que generen conflictos en el personal.

Así también fue utilizada la investigación exploratoria para obtener información respecto a la cultura organizacional y motivación existentes dentro de la entidad objeto de análisis.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

El Servicio Aduanero de Guatemala puede remontarse hasta la época colonial. De forma específica, se aborda su trayectoria desde la creación de un Servicio Aduanero nacional durante el gobierno del presidente José María Reyna Barrios. Este gobernante creó la Dirección General de Aduanas el 28 de marzo de 1892.

Tras la creación de esta dependencia, el Servicio Aduanero se amplió durante los últimos años del siglo XIX y todo el siglo XX, hasta su desaparición en el año de 1999, cuando fue reemplazada por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

La institución presta el Servicio Aduanero mediante la Intendencia de Aduanas, cuya base legal se encuentra en el Decreto Ley N° 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria. Artículo 3, incisos a, b y c. (1:2)

Respecto a la Aduana Central, está bajo la jurisdicción de la Gerencia Regional Central, que abarca los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango y El Progreso.

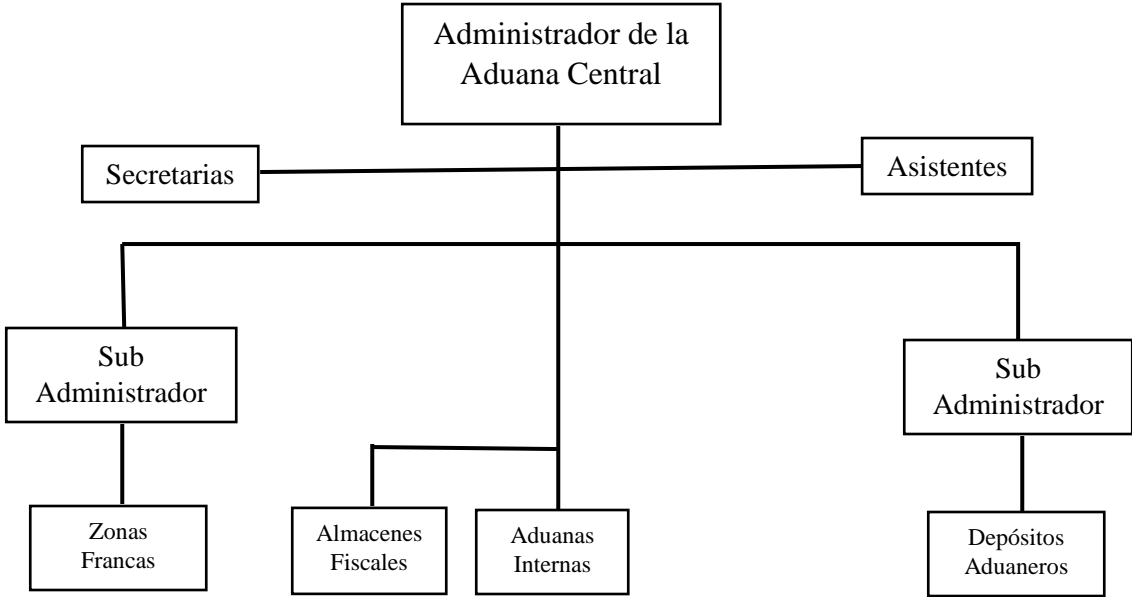
Desde su creación en 1892 estuvo ubicada en el barrio Gerona, zona 1 de la ciudad capital. Tiempo después, en el año 2004 fue trasladada al kilómetro 6 de la carretera al Atlántico.

Por factores de accesibilidad, se ubica en la zona 11 de la ciudad capital.

Tiene como actividades principales: La inspección, registro y control de las operaciones de Comercio Exterior efectuadas en la jurisdicción. Estas operaciones comprenden las importaciones y exportaciones que se realicen en Almacenes Fiscales, Depósitos Aduaneros y Zonas Francas en la región.

Se presenta a continuación el organigrama de la Aduana Central.

Figura 1
Organigrama de la Aduana Central



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

Con el paso del tiempo, el volumen de las operaciones ha crecido, y de la misma forma el personal bajo su cargo y el monto de impuestos recaudados: Derechos Arancelarios de Importación y el IVA de las importaciones, junto a los impuestos específicos a determinados productos, como el tabaco, cemento portland, cerveza, y bebidas alcohólicas.

En consecuencia, han aparecido los problemas siguientes:

- Comunicaciones: Atrasos en la información requerida, tanto de parte de la Administración, como de los contribuyentes y usuarios de los servicios prestados por Aduana Central.
- Retrasos en la atención al público, tanto en la Aduana Central, como sus dependencias citadas.
- Discrepancias relacionadas con aspectos arancelarios. Impuestos a pagar en determinadas mercancías, que no aceptan los contribuyentes.
- Confusión dentro del personal de la Aduana Central y sus dependencias, respecto a las decisiones a tomar de conformidad a imprevistos, como atrasos en la carga de mercancías, documentos anexos a las declaraciones aduaneras y respuesta a expedientes internos.

Dada la situación expuesta, se llevó a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se aplicó en la Aduana Central y saber acerca de otras situaciones que afecten el desempeño, el cual se presenta.

Tabla 1

FODA

<p><u>Fortalezas</u> Buena comunicación y coordinación. Los planes, programas y proyectos tienen control y seguimiento. Los objetivos y políticas a seguir están definidos. La organización está basada con formalidad. Posee una base legal y un reglamento interno de trabajo. Las contraseñas de ingreso al sistema informático las brinda el administrador de la Aduana Central. Los objetivos económicos y sociales resultan congruentes con la organización, base jurídica y programas de la institución. Se efectúan planes de trabajo por las autoridades de la Aduana Central. La capacitación y seguridad en el trabajo son buenas.</p>	<p><u>Oportunidades</u> Fomento a las exportaciones. Crecimiento económico sostenido. Interés por los productos importados. Incorporación a bloques económicos.</p>
<p><u>Debilidades</u> El trato de los contribuyentes resulta difícil de llevar. Existe confusión de tareas. El acceso a la información de trabajo resulta complejo. Faltan modelos de divulgación e información. No se relacionan los objetivos y metas con la tarea desempeñada. Los controles no están actualizados. Las desviaciones a los controles se reportan tarde. Carencia de programas de Calidad Total y Desarrollo Organizacional. Los objetivos de la Aduana Central no se armonizan con los objetivos del personal. No existe un organigrama general de la Aduana Central. Los manuales de normas y procedimientos están desactualizados. La flexibilidad organizacional es baja. El sistema de respaldo al equipo en caso de apagones es el UPS de cada computadora. No existen objetivos específicos para la Aduana Central. Se requiere un programa de inducción para los empleados de reciente ingreso. No existen políticas escritas. No se realizan encuestas de satisfacción a nivel interno y externo, y tampoco se participa en proyectos de beneficio comunitario.</p>	<p><u>Amenazas</u> Recesión económica internacional. Prejuicios hacia el sector público. Procesos aduaneros eficientes practicados en economías emergentes. Alta presión de los usuarios del Servicio Aduanero.</p>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

El análisis FODA muestra la imagen acerca de la salud de una organización. En concreto, los problemas surgidos en un bajo nivel de motivación.

1.2 Marco teórico

Conforme al planteamiento del problema, y la propuesta del plan de elaboración de un modelo de liderazgo transformacional orientado a la consecución de las metas generales y específicas de la Aduana Central, ello sustenta la investigación bajo el siguiente marco teórico:

1.2.1 Definición de Aduana

Según el Código Aduanero Uniforme Centro Americano (CAUCA) en su Reglamento, Capítulo II y Artículo 7, el territorio aduanero se divide en: zona primaria o de operación aduanera, zona secundaria o de libre circulación, y zona de vigilancia especial. (5:7)

En la zona primaria se ubican las oficinas, bodegas y demás instalaciones donde se presten o realicen de manera temporal o permanente operaciones aduaneras. Por lo tanto, se considera a las oficinas ubicadas en dicha zona como la Aduana en concreto.

La Aduana Central posee las características de zona primaria en el territorio aduanero.

1.2.2 Liderazgo

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas. (6:514)

1.2.3 Liderazgo transformacional

Es el tipo de liderazgo utilizado para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser la nueva organización.

Pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para los seguidores. (3:348)

1.2.4 Efectos del liderazgo transformacional

- Cambiar el enfoque de intereses personales a intereses colectivos.
- Crear un ambiente de confianza en los seguidores para lograr un firme compromiso con los resultados orientados a la misión.
- Inspirar y motivar a los seguidores mediante el carisma personal, de manera sigan el ejemplo del líder.
- Obtener desempeño alto en las tareas a efectuar, junto a una buena interacción con los compañeros de trabajo, clientes y usuarios de los servicios de la organización.
- Experimentar emociones positivas relacionadas con el ambiente de trabajo y satisfacción con el trabajo efectuado.

1.2.5 Modelos de liderazgo

Los modelos de liderazgo son ejemplos para la imitación o utilización en una situación concreta. (3:152)

El análisis de modelos de liderazgo resulta útil cuando se requiere mejorar el desempeño del personal en situaciones específicas; incluye también al desempeño del líder del grupo.

Se aplican diversos estilos de liderazgo; por la necesidad que las organizaciones se adapten a un entorno cambiante, a fin de sobrevivir y tener éxito. El proceso de adaptación requiere que las organizaciones realicen tareas de forma distinta; transformar sus culturas internas, delegar las facultades de decisión al personal, crear o desarrollar nuevas tecnologías, reestructurar los procesos de trabajo y fomentar la innovación.

Los modelos parten desde los modelos orientados hacia las tareas, a las personas, a la comunidad.

El modelo de liderazgo carismático y transformacional abarca los factores mencionados. Enfatiza el capital humano como fuente de valor para las organizaciones, elemento básico para adaptarse al entorno social y económico cambiante del siglo XXI.

En pocas palabras, la diferencia entre el éxito y fracaso de una organización radica en la adaptabilidad al entorno en el cual desempeña las actividades.

1.2.6 Motivación

- Definición básica.

La motivación es un proceso que inicia, conduce y mantiene la conducta del individuo. Aunque obedece a razones materiales: Necesidades físicas, económicas y de auto realización; otros factores motivacionales resultan de tipo inconsciente. (3:79)

En el campo de la gerencia, resulta importante saber las causas de la motivación de los empleados, para obtener una fuente de energía que ayude a resolver las situaciones donde se planteen retos en los puestos de trabajo.

- Características.

El proceso de motivación afecta la conducta del trabajador, influye en su comportamiento en función a resultados esperados.

El rendimiento es proporcional a la satisfacción obtenida por el empleado, según el incentivo dado por el gerente; la obtención de las metas trazadas por éste y la organización quienes también resultan beneficiados por el mayor nivel de eficacia producto de la motivación orientada en función de las circunstancias observadas en el lugar de trabajo.

Además de estar sujeto a las necesidades, conducta, efectos y niveles de satisfacción; la motivación se retroalimenta. Los niveles de satisfacción determinan el cambio en la conducta, y efectos de ella cuando se desempeña una tarea determinada.

- Elementos.

Para el estudio sistemático, queda establecido un marco conceptual donde se estudian las teorías de contenido de la motivación, junto a las teorías del proceso de motivación. Estas últimas explican porque los individuos eligen determinado comportamiento para satisfacer sus necesidades.

Las teorías se enfocan en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas, quedan plasmadas en un cuadro. (3:80)

Tabla 2

Principales clasificaciones de las teorías de la motivación y su relación con las teorías del proceso de motivación

Clasificación por teoría de la motivación.	Proceso de motivación.
<p><i>Teorías de contenido de la motivación:</i> Explican y predicen el comportamiento del trabajador basado en la motivación de sus necesidades.</p>	<p><i>Jerarquía de las necesidades:</i> Los empleados son motivados por cinco niveles de necesidad: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización.</p> <p><i>Teoría de los dos factores:</i> Los empleados son impulsados por motivadores; necesidades de nivel superior, más que por factores de mantenimiento; las necesidades de nivel inferior.</p> <p><i>Teoría de necesidades específicas:</i> Los empleados están motivados por su necesidad de logro (nL), de poder (nP) y de afiliación (nA).</p>
<p><i>Teorías del proceso de motivación:</i> Su enfoque abarca cómo los empleados eligen las conductas que satisfagan necesidades.</p>	<p><i>Teoría de la equidad:</i> Los empleados son motivados cuando las contribuciones percibidas igualan sus resultados.</p> <p><i>Teoría de las expectativas:</i> Los empleados son motivados al poder ejecutar tareas, que obtengan una recompensa por ello, y dicha retribución justifica el esfuerzo realizado.</p> <p><i>Teoría del establecimiento de metas:</i> Las metas alcanzables, pero difíciles motivan a los empleados para llevarlas a cabo.</p>
<p><i>Teoría del reforzamiento:</i> El comportamiento se puede explicar, pronosticar y controlar por medio de sus consecuencias.</p>	<p><i>Tipos de reforzamiento:</i> Positivo, de evasión, extinción y de castigo.</p>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

El estudio resulta importante, debido a que las personas buscan satisfacción en los puestos de trabajo y dejarán la organización para integrarse a otra en cuanto les resulte posible. Un liderazgo exitoso está basado en la satisfacción de necesidades del personal y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización.

○ Aplicaciones:

Las teorías expuestas del proceso de motivación tienen aplicaciones prácticas en la dirección del personal, y en concreto, resultan útiles en la solución de la problemática expuesta en el documento.

Se exponen cada una de ellas, por la clasificación del contenido, nombre y autor, junto a las aplicaciones concretas en ámbitos de trabajo.

Tabla 3
Teorías de contenido de la motivación

Teoría y autor.	Aplicaciones.
Teoría de las necesidades. Abraham Maslow.	Al conocer y entender las necesidades y medios para satisfacerlas, resulta posible incrementar el desempeño de las personas.
Teoría de los dos factores. Frederick Herzberg.	Los factores extrínsecos, junto a los factores intrínsecos motivan a las personas cuando se ejecutan de forma sucesiva, y de esta manera elevan el rendimiento en el trabajo.
Teoría de las necesidades adquiridas. David Mc Clelland.	Primero, cuando se alcanzan las metas de los trabajadores(nL) se busca el control en las tareas(nP) y el desarrollo de la aceptación por quienes les rodean en el puesto de trabajo (nA)

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Tabla 4
Teorías del proceso de la motivación

Concepto	Definición
Teoría de la equidad. J. Stacy Adams.	Las personas están motivadas cuando los insumos percibidos igualan a los resultados de su labor. A mayor tiempo y esfuerzo dedicados (insumos) estarán disponibles mayores resultados (productos)
Teoría de las expectativas. Victor Vroom.	Cuando los empleados creen que pueden cambiar su destino (locus de control interno) pueden cumplir las expectativas depositadas en ellos. A condición que se planteen en forma clara, con refuerzo en la conducta esperada, junto al cumplimiento de la recompensa ofrecida.
Teoría del establecimiento de metas. E.A. Locke.	Las personas resultan motivadas por metas específicas y difíciles. Implica el uso de un modelo de objetivos por escrito, que sean claros, medibles y con un plazo; junto a un compromiso compartido y la participación de la gerencia y el personal en el proceso.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Tabla 5
Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner

Concepto y descripción	
Teoría del reforzamiento. B.F. Skinner.	Según las consecuencias del comportamiento, es posible modificarlo. Las personas estarán motivadas a conducirse en formas predeterminadas, según la conducta reforzada. Contribuyen a elevar el desempeño laboral. La aplicación es mediante programas de reforzamiento continuo y reforzamiento intermitente.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

1.2.7 Metas generales

Las metas de una organización le dan el sentido básico de dirección. Incluyen el propósito, misión y objetivos de la organización.

Pueden verse las definiciones de cada elemento del párrafo anterior.

- Propósito de una organización: Es el papel fundamental en la sociedad. El mismo se comparte con organizaciones similares, ya sea en su mismo país, o el resto del mundo.
- Misión: La misión de una organización es la razón misma de existencia. La distingue de otras parecidas en su entorno. La finalidad de presentar en forma separada ambos conceptos radica en comprender mejor las metas organizacionales.

1.2.8 Metas específicas

Tienen como diferencia de las anteriores, el circunscribirse a un ámbito geográfico, de producción o servicio en determinado momento.

Incluyen logros cuantitativos y cualitativos a obtenerse durante un período de tiempo, indicadores de calidad específicos de acuerdo a las necesidades del usuario y el consumidor del producto o servicio brindado por la organización.

1.3 Planteamiento del problema

La confusión de tareas, el trato de los contribuyentes, una falta de capacitación puntual; junto a la necesidad de motivación del personal de la Aduana Central, originan baja productividad y desmoralización en el trabajo diario de quienes la integran. Todo lo mencionado limita el bienestar de los integrantes, y restringen la efectividad en el cumplimiento de las atribuciones.

Los problemas del equipo, procedimientos y personal influyen de manera significativa en el alcance de los objetivos y metas de la Intendencia de Aduanas, y también se necesitan plasmar los objetivos y metas en forma específica para la Aduana Central.

Falta promocionar una imagen positiva a los usuarios y público en general sobre la Aduana Central, el pago de tributos y el cumplimiento de los requisitos a las importaciones.

1.3.1 Justificación

La Aduana Central es un ente revisor del Comercio Exterior. Dicha actividad representa un ingreso para las finanzas del estado, y en concreto; los montos percibidos en la Gerencia Regional Central son cubiertos en forma notable por ella.

El nivel de liderazgo existente resulta bueno. Sin embargo, hace falta ampliar la motivación del personal de la Aduana Central, para la optimización del desempeño y aprovechamiento pleno del factor indicado en el principio del párrafo actual.

Resultan conocidas las ventajas obtenidas de los programas de motivación, junto a su implementación y monitoreo aplicados en las organizaciones privadas y públicas.

Por consiguiente, un análisis orientado hacia la solución de la problemática expuesta incidirá en forma positiva en la eficiencia de los servicios prestados, tanto de recaudación, como de atención a los contribuyentes, clientes internos (dependencias de la SAT) y demás entidades públicas y privadas que requieran colaboración.

1.3.2 Pregunta de investigación

¿Cuál medio es posible utilizar para resolver la problemática observada en la Aduana Central?

1.3.3 Objetivos

1.3.3.1 Objetivo general

Conocer las razones que limitan el desempeño eficaz de los colaboradores de la Aduana Central, en el transcurso de sus labores cotidianas, y su incidencia en las metas y objetivos de la SAT e Intendencia de Aduanas.

1.3.3.2 Objetivos específicos

- Describir las limitaciones de la motivación en el personal de la Aduana Central, sus causas y consecuencias.
- Comprender el papel del liderazgo existente a nivel interno en la percepción de la misión y objetivos de la Aduana Central de parte de sus empleados.
- Indagar sobre los valores compartidos en el personal de la Aduana Central, y las vías de comunicación; enfocadas a la solución de problemas relacionados con sus actividades laborales y trato al contribuyente.

1.3.4 Alcances y límites

1.3.4.1 Alcances

Comprende la Aduana Central y el personal a cargo de las tareas propias de la entidad.

1.3.4.2 Límites

El tiempo disponible de parte del Administrador y sus colaboradores inmediatos.

No abarca al personal operativo presente en Almacenes Fiscales, Depósitos Aduaneros y Zonas Francas.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada en la práctica

La investigación a realizar será de tipo descriptiva. Consiste en saber las actitudes, situaciones y deficiencias predominantes, mediante la descripción precisa de las actividades, procesos y personas.

Comprende la recopilación de datos, junto a la predicción e identificación de las relaciones entre un grupo de variantes dependientes, e independientes.

Tras la recopilación de datos, los mismos se evaluarán para la obtención de la información necesaria para la implementación del liderazgo transformacional en la Aduana Central.

El problema observado en la Aduana Central, es la falta del liderazgo enriquecido que permita alcanzar las metas, objetivos generales y específicos.

Por esta razón, la investigación descriptiva con la finalidad de llegar al origen del problema, conocer las deficiencias existentes y corregirlas.

De la misma forma, mejorar los procesos, comunicación y rendimiento en las operaciones asignadas a la Aduana Central, incrementar su eficacia, imagen positiva en los contribuyentes y bienestar de su personal.

2.2 Sujetos de la investigación

La Aduana Central se dedica a la revisión y control de las operaciones del Comercio Exterior destinadas a Almacenes Fiscales, Depósitos Aduaneros y Zonas Francas en la Gerencia Regional Central.

El área que estará involucrada en el plan de trabajo es:

- La oficina de la Aduana Central.

Los participantes del estudio en la Aduana Central son:

- El administrador.
- Los subadministradores.
- Las secretarias.
- Los asistentes.

2.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar en la investigación consisten en:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Observación.
- Matrices de recopilación de datos.

2.4 Aportes

2.4.1 A la Profesión

Incrementar el acervo de conocimientos e investigación de los Administradores de Empresas, en forma particular; a quienes laboren en el sector público mediante un esquema aplicable en las áreas de trabajo.

2.4.2 A la Universidad

Divulgar a los estudiantes de las carreras de la Universidad Panamericana, el trabajo efectuado en la Práctica Empresarial Dirigida (PED) como un medio de incrementar sus conocimientos en el campo de trabajo que ejerzan, sus habilidades profesionales y laborales.

2.4.3 A la Institución

Incrementar la productividad y el desempeño de la Aduana Central, en cuanto a recaudación, control, y relaciones públicas con los usuarios y público en general.

2.4.4 Al país

Resolver la problemática existente y descrita en el presente documento, como un medio para lograr una Administración Pública eficiente y eficaz que pueda cumplir con las funciones que establezcan las leyes de la República de Guatemala.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

De acuerdo al trabajo de campo realizado (encuesta) se obtuvieron resultados que se detallan.

Como guía se emplearon dos cuestionarios: Uno enfocado a la cultura organizacional, y el otro a la motivación y clima organizacional.

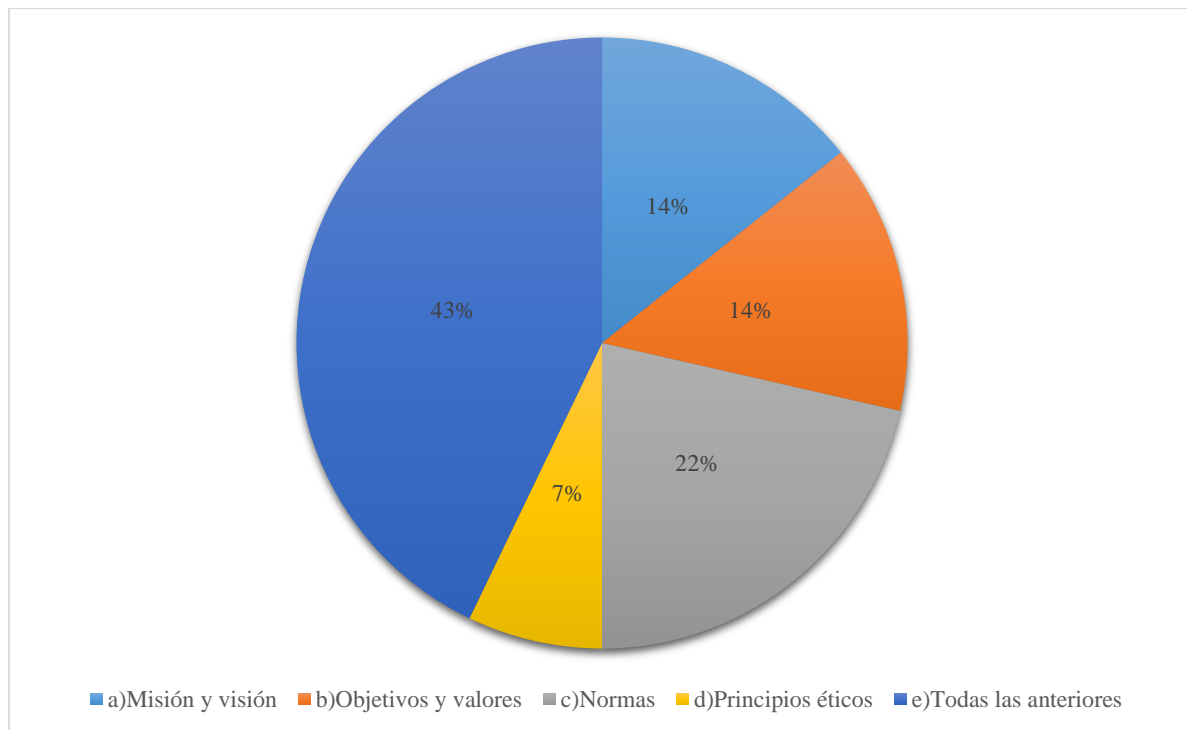
Participaron 14 personas, que integran el personal que presta sus servicios en la Aduana Central. Todo el personal descrito en el inciso 2.2 del presente informe prestó la colaboración en la encuesta.

3.1.1 Gráficas de la Cultura Organizacional

Se observan las gráficas correspondientes al cuestionario.

Ilustración N° 1

¿Cuáles son los aspectos compartidos por los colaboradores respecto a SAT y la Aduana Central?

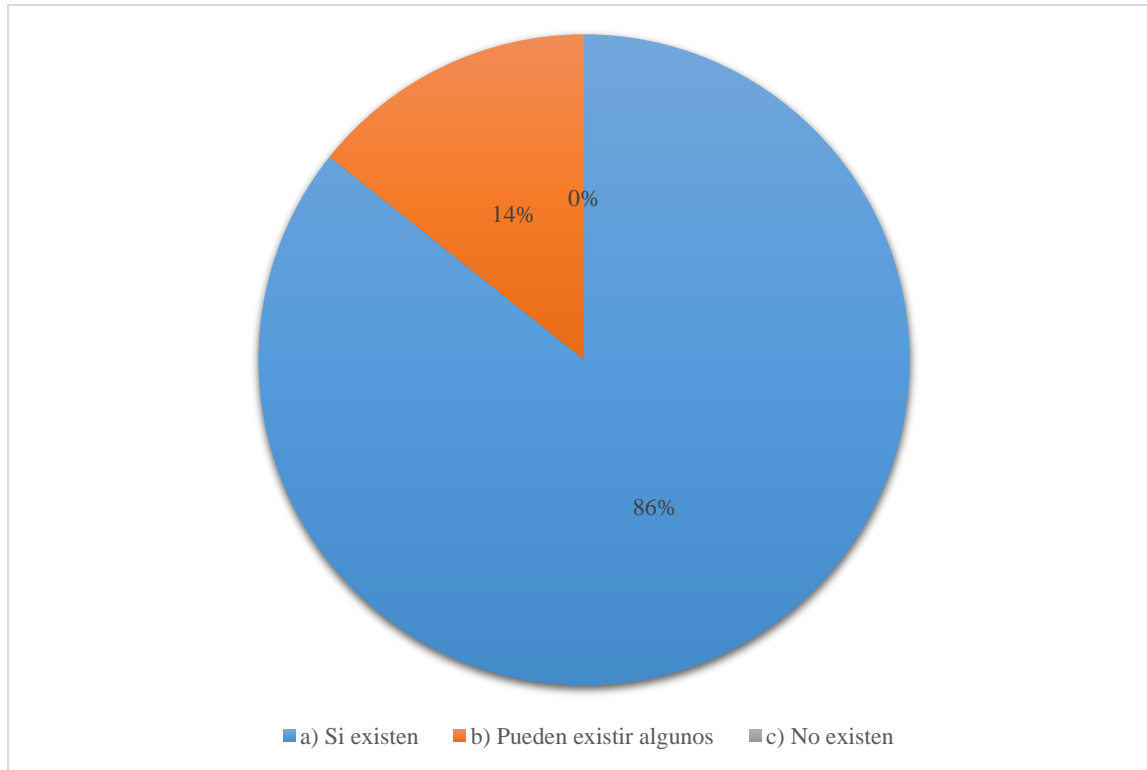


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Descripción: En este ítem se puede notar que la mayoría del personal; un 43% comparte la misión, visión, objetivos y valores, normas y principios éticos de la SAT y la Intendencia de Aduanas. El 22% comparte las normas institucionales. La misión y visión, objetivos y valores quedan bajo empate. Un 14% de empleados en ambos casos los comparte. Y los principios éticos los toma en consideración el 7% de los encuestados.

Ilustración N° 2

Existe en usted y en los colaboradores de la SAT normas, valores, actitudes y creencias asumidos acerca de SAT y la Aduana Central:

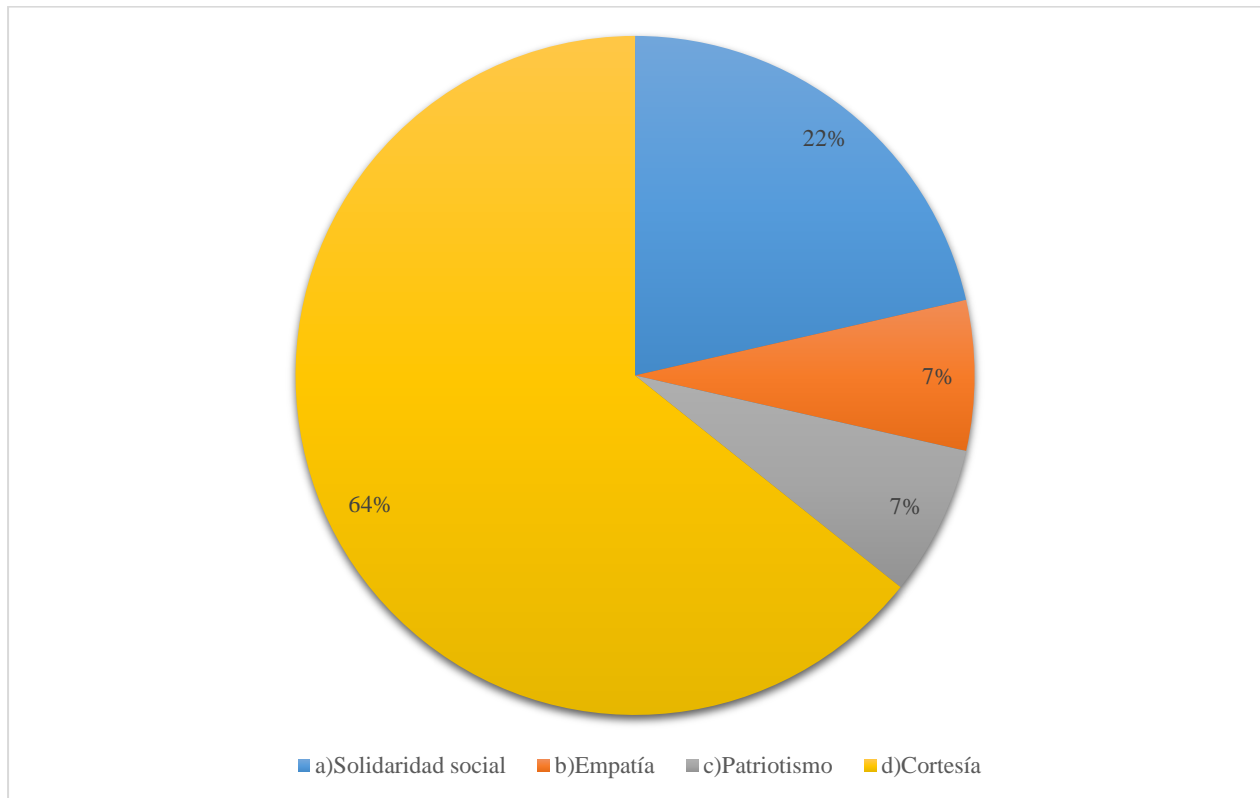


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Una gran mayoría del personal, (86%) asume la existencia de normas, valores, actitudes y creencias en la Aduana Central, y una mínima parte (14%) identifica la existencia de algunos de ellos.

Ilustración N° 3

¿Qué otros valores practican en la institución; aparte de los que conoce?

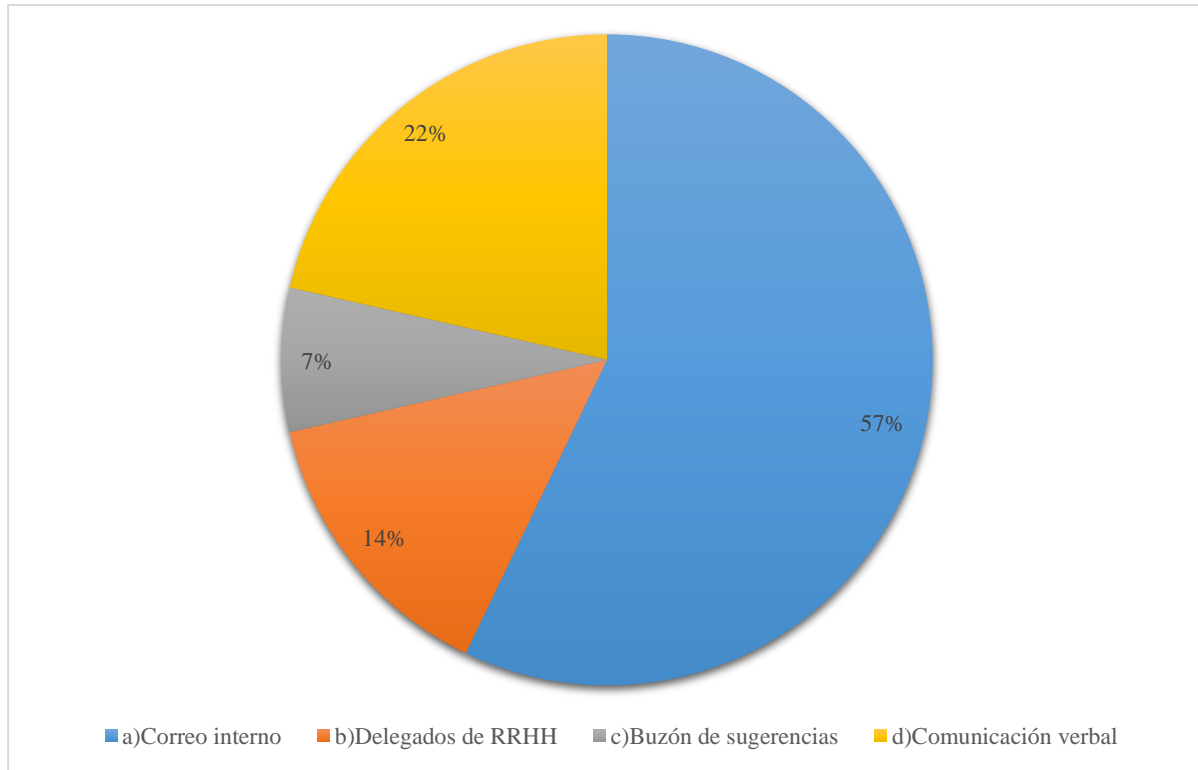


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Entre los valores positivos aplicados en la Cultura Organizacional, un 64% de los encuestados respondió que el más aplicado es la cortesía. Luego, el 22% de los entrevistados responde como valor aplicado, a solidaridad social. Para concluir, la empatía y el patriotismo son valores aplicados en un 7% de los encuestados.

Ilustración N° 4

¿Qué medios existen para externar opiniones relacionadas con asuntos de trabajo y relaciones interpersonales en la institución?

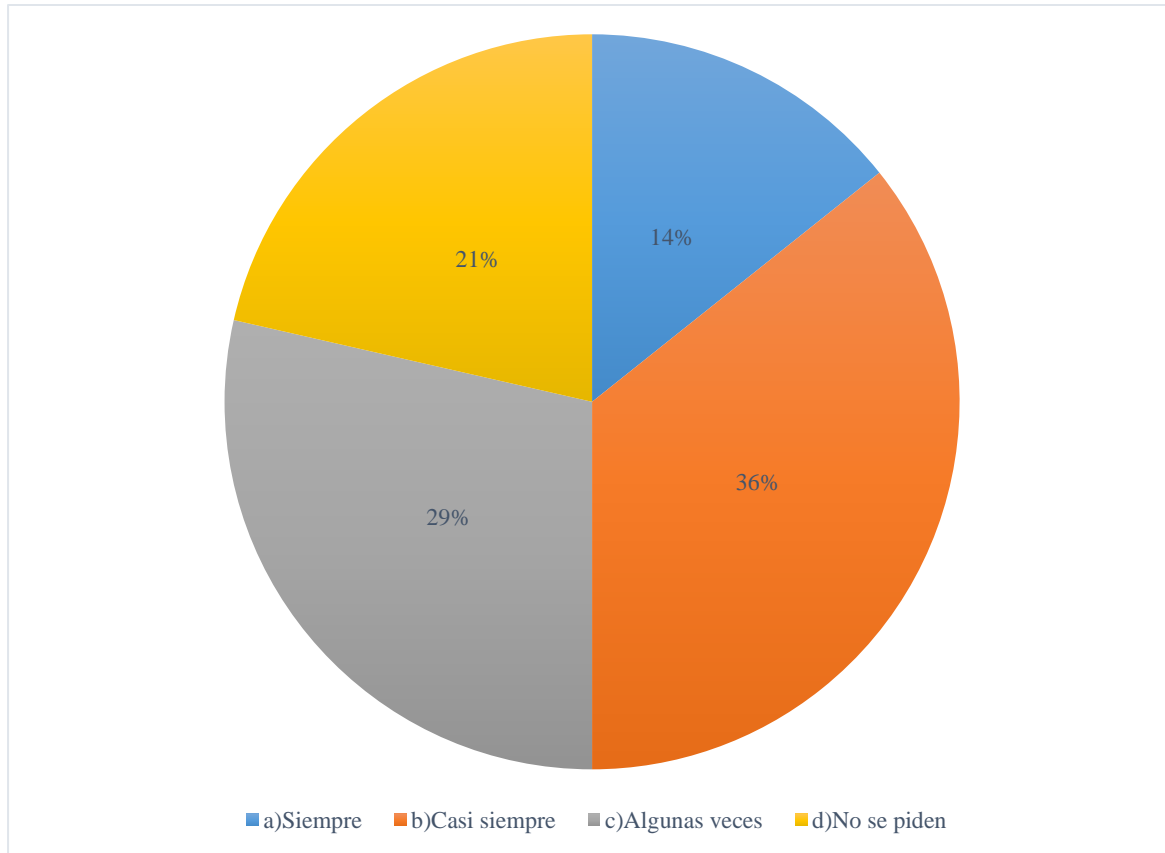


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

En toda cultura organizacional suelen expresarse opiniones diversas relacionadas con las tareas y puestos desempeñados. Esto implica la existencia de medios diversos para su conocimiento y difusión en la organización. De los encuestados, el 57% indicó que utiliza el correo interno para externar sus opiniones relacionadas con asuntos de trabajo y relaciones interpersonales dentro de la institución. El 22% lo expresa en forma verbal. Un 14% lo hace con los Delegados de Recursos Humanos, y el 7% utiliza el buzón de sugerencias.

Ilustración N° 5

En la institución donde labora se fomentan las iniciativas con mejoras en el trabajo y el buen desempeño en el mismo:



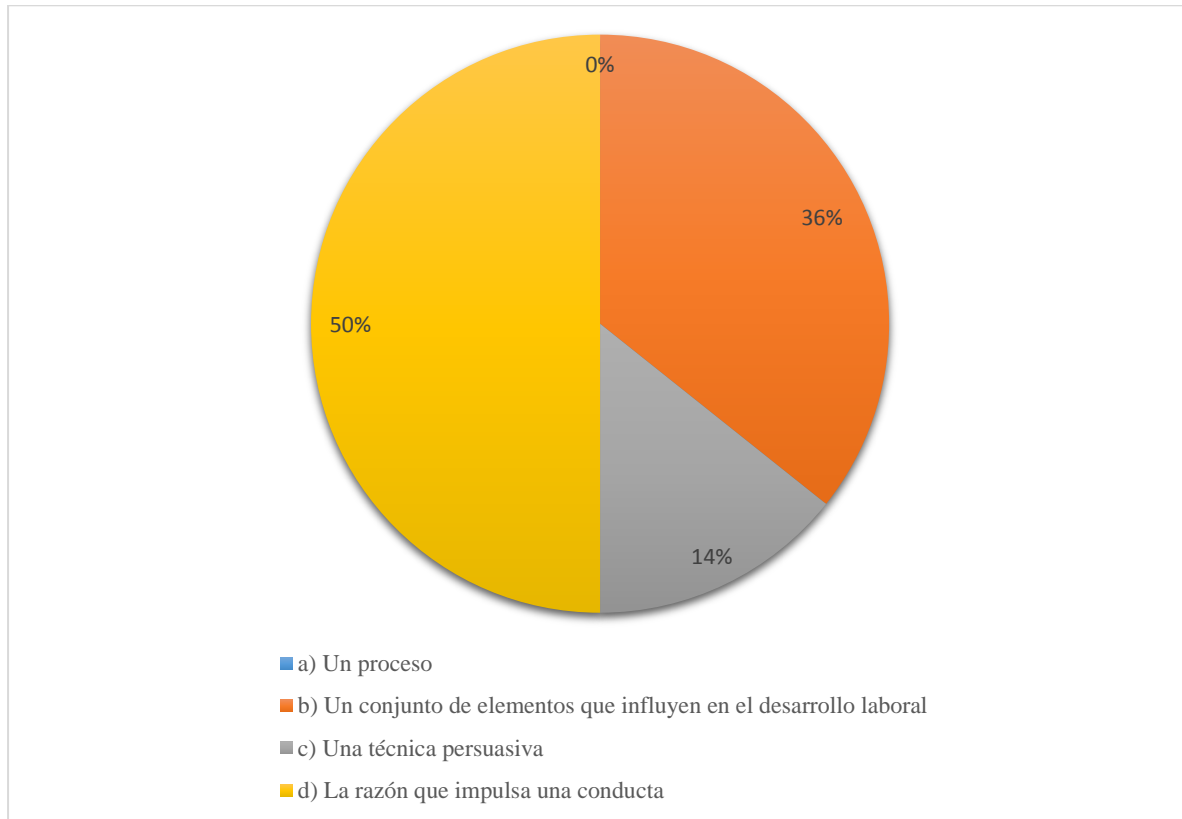
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Toda organización se fortalece con los aportes de sus integrantes. Para ello, deben tener la iniciativa y resolución básicas para dar a conocer las mejoras necesarias en cada puesto de trabajo y las tareas a desempeñarse.

De los encuestados, el 36% respondió que casi siempre se fomentan las iniciativas con mejoras al trabajo y su buen desempeño. Un 29% considera que algunas veces toman en cuenta las iniciativas presentadas al respecto. El 21% del grupo entrevistado aclara que no se fomentan las iniciativas en el trabajo. Y el 14% restante que siempre fomentan dichas acciones.

3.1.2 Gráficas de la Motivación y Cultura Organizacional

Ilustración N° 1
¿Qué entiende por motivación?



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

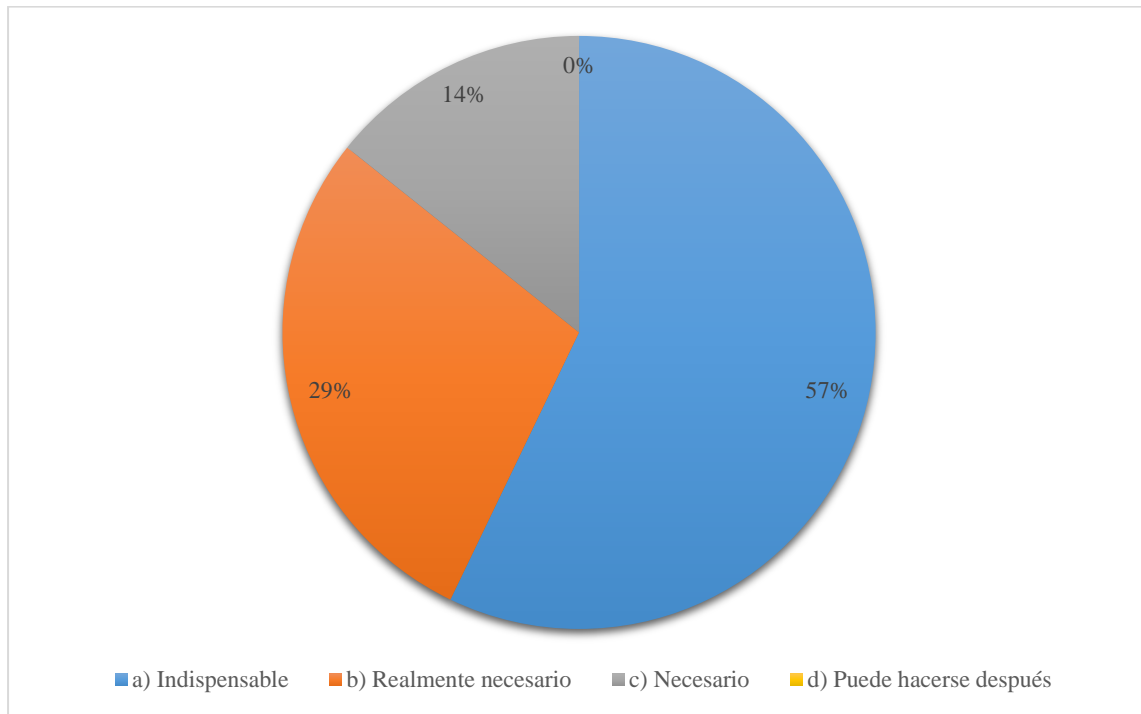
Una parte amplia del personal (50%) respondió que la motivación es la razón que impulsa una conducta. Luego, que es un conjunto de elementos que influyen en el desarrollo laboral de parte de otros encuestados (36%).

Por último, el 14% del grupo encuestado responde que la motivación es una técnica persuasiva.

Se observa que existe una idea compartida de la motivación. Esta puede ser útil para la aceptación del programa de motivación a implementar en Aduana Central.

Ilustración N° 2

Considera necesario un proceso de motivación en la Aduana Central:



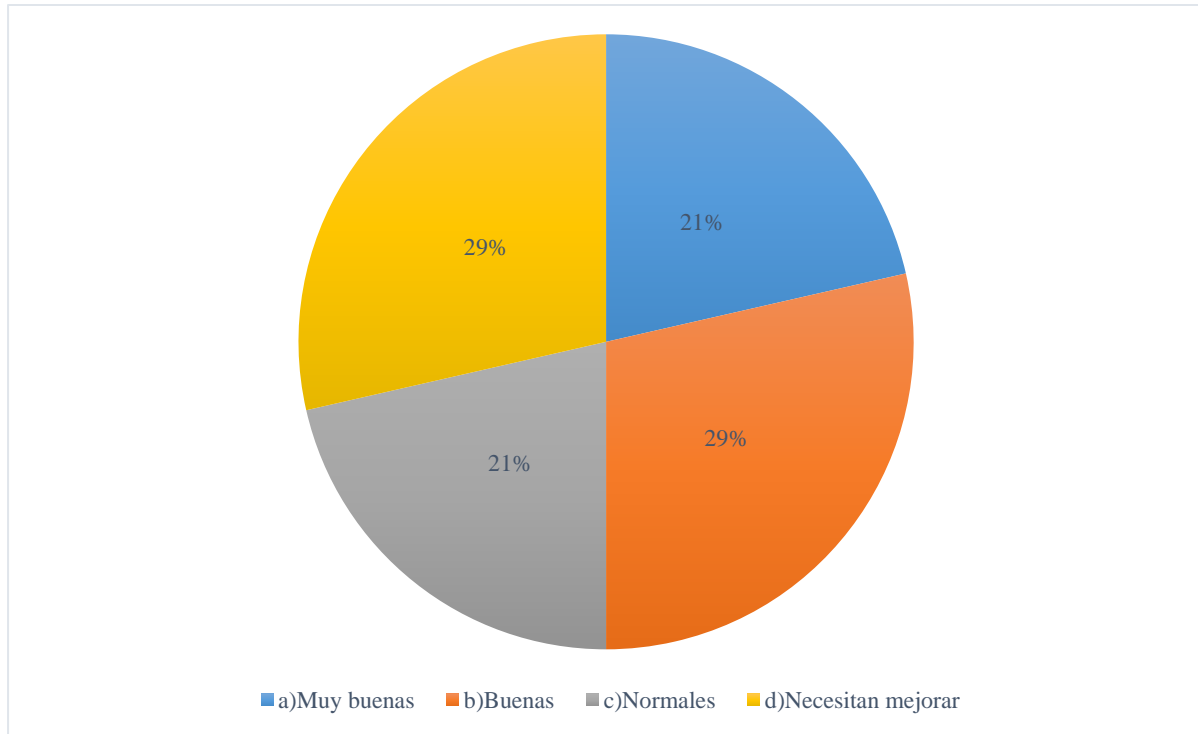
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

En buena medida, se observa que resulta indispensable un proceso de motivación en Aduana Central, el cual abarca un 57% de los encuestados; quienes apoyan la propuesta. El 29% del personal cree que es realmente necesario, y un 14% lo deja para después.

Estos porcentajes confirman la necesidad de la propuesta de solución indicada en el presente documento, y su aceptación por quienes resulten beneficiados al participar en ella.

Ilustración N° 3

¿Cuál es la percepción de los colaboradores inmediatos, (o compañeros) acerca del liderazgo y relaciones interpersonales en la Aduana Central?



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

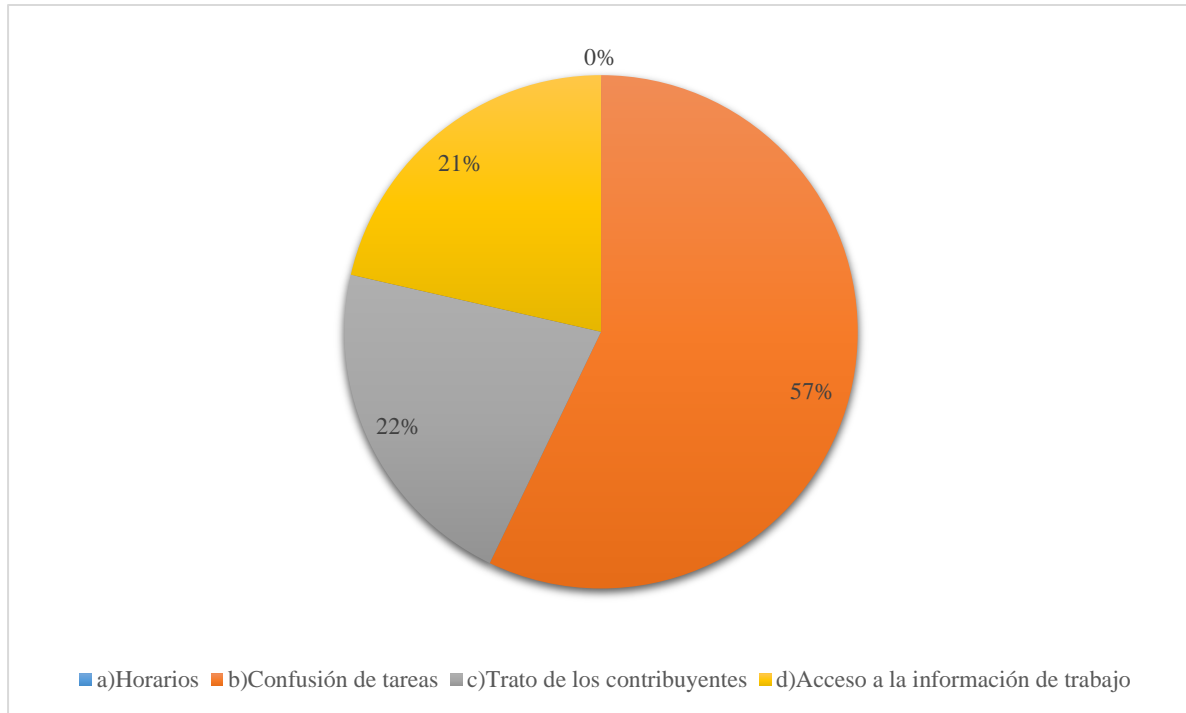
Se tiene una percepción variable acerca del liderazgo y las relaciones interpersonales en Aduana Central. El 21% de los encuestados piensa que el liderazgo y relaciones interpersonales son muy buenas, el 29% de ellos, que son buenas, un 21% que son normales, y el 29% final del grupo encuestado necesitan mejorar.

El total de opiniones positivas; de muy buenas, buenas y normales totaliza el 71%. El 29% de los encuestados expresa que deben mejorar.

Conclusión: El liderazgo y relaciones personales deben fortalecerse en Aduana Central; para mejorar la identificación de los miembros con la organización y una mayor satisfacción en sus tareas.

Ilustración N° 4

Entre las fuentes de conflicto que desmotivan a los colaboradores inmediatos están:



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

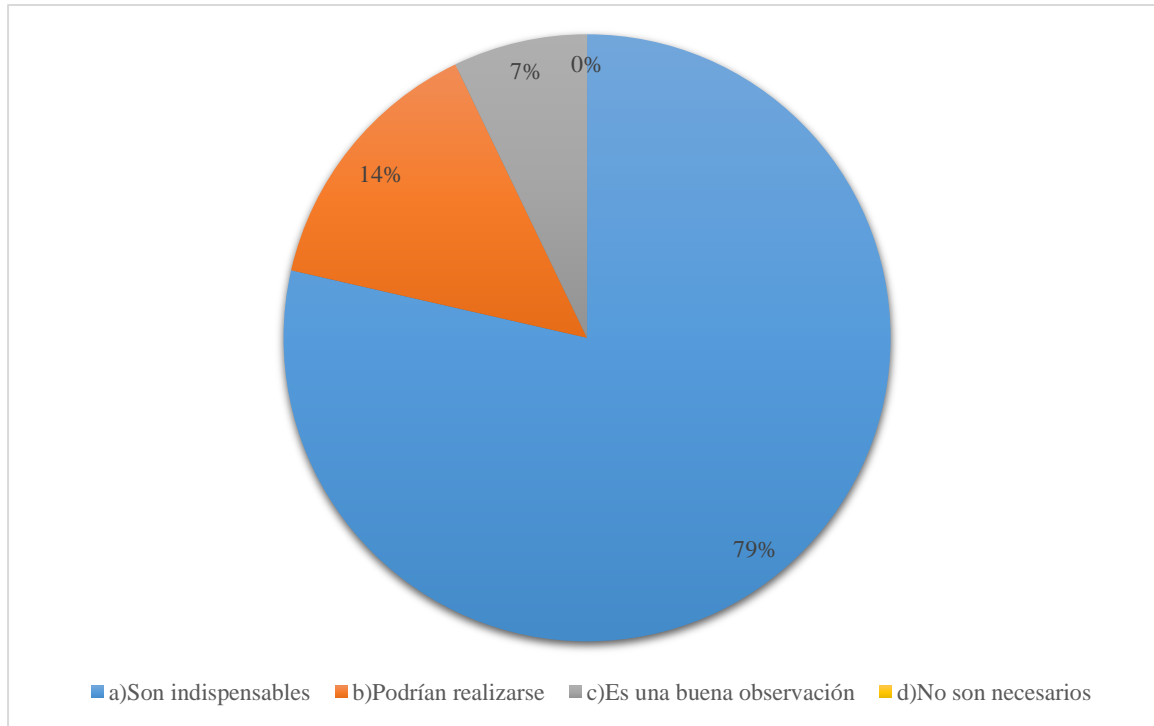
Existen diferentes razones para mejorar el proceso de motivación en la Aduana Central. Entre las mismas, se incluyen las fuentes de conflicto y desmotivación, expresadas en la gráfica.

La mayor de ellas, la confusión de tareas; que desmotivan al 57% del personal entrevistado. El 22% del personal expresó que le desmotiva el trato de los contribuyentes. Por último, el 21% opinó que desmotiva el acceso a la información de trabajo.

De todos los factores indicados, puede concluirse que se necesita un proceso de motivación que facilite superar esta problemática.

Ilustración N° 5

Piensa que se deben iniciar cambios encaminados a resolver los conflictos percibidos por sus colaboradores inmediatos:



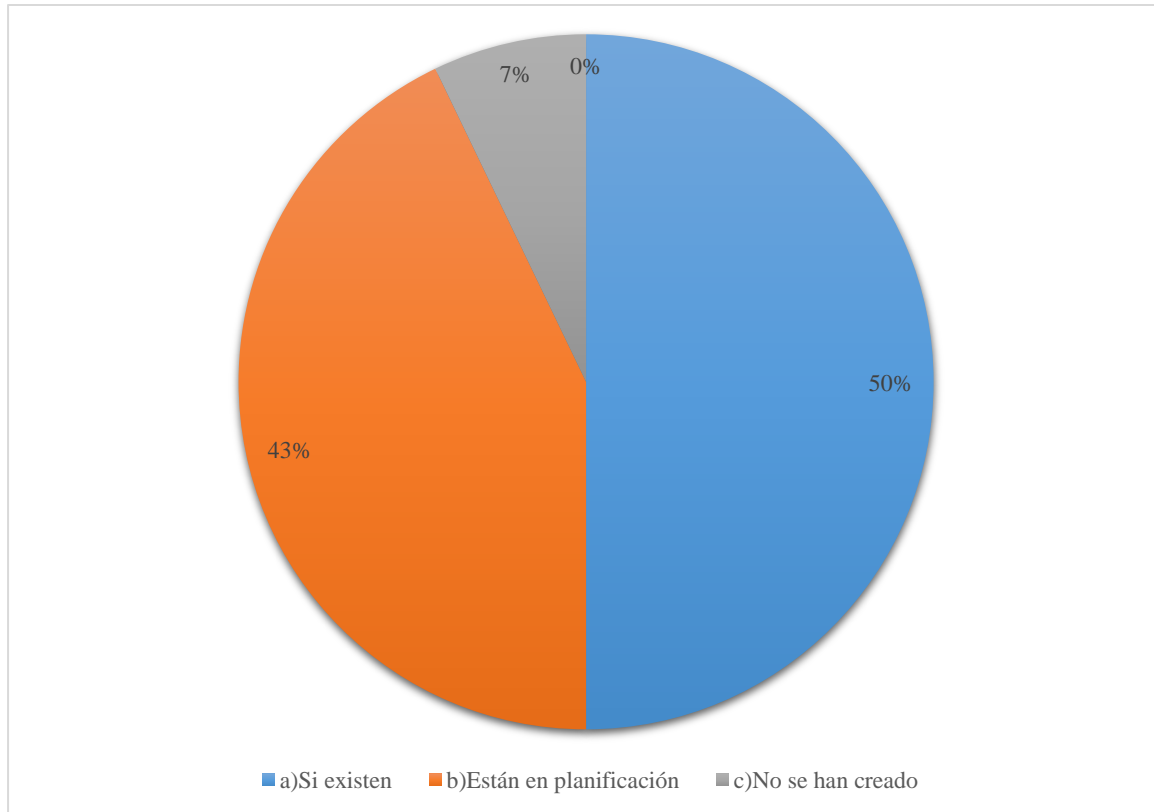
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Dados los conflictos enunciados, y percibidos por el personal; existe interés en la resolución de parte de todos los integrantes. Dicho grado de interés varía entre el 79% de los encuestados; que los considera indispensables, un 14% piensa que podrían realizarse, y el 7% restante que los toma como una buena observación.

Por lo expuesto, el programa de motivación tiene buenas posibilidades de aceptación y éxito luego de su implementación.

Ilustración N° 6

Existen planes y programas institucionales enfocados al desarrollo de la organización (SAT) que prevean los problemas a enfrentar en el futuro:



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

La mayoría del personal encuestado percibe que existen planes y programas institucionales de desarrollo que prevean los problemas venideros (50%) y su planificación en curso, que fue observado por una fracción importante del mismo (43%) Solo un grupo minoritario (7%) indicó la ausencia de los planes y programas.

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Cultura Organizacional

Respecto a la Cultura Organizacional, se pudo observar que las ideas compartidas por el personal abarcan los elementos de la misma – determinados por SAT- y el mismo los pone en práctica.

Se observó la aplicación de valores positivos en las relaciones interpersonales a nivel de usuarios; e integrantes de la Aduana Central.

Los valores positivos deben conservarse, e incluir otros nuevos que se adapten a las necesidades observadas en el desempeño laboral.

La comunicación se observó positiva. Debe tomarse en cuenta este factor para la implementación de nuevas políticas, reglas, planes de trabajo y motivación al personal. Ella favorece la aceptación a estas normas de parte de quienes deban aplicarlas.

La presentación de iniciativas resultó favorable, tanto en la mejora de actividades y desempeño. De acuerdo a la situación descrita en el Capítulo 1, se requiere de mayor apoyo de la administración a estas iniciativas; y su vinculación con las metas de SAT y Cultura Organizacional.

3.2.2 Motivación y Cultura Organizacional

La comprensión del personal sobre la motivación resultó positiva, junto a su validez en el desarrollo laboral, se contempló como necesaria de parte de todos los integrantes de la Aduana Central.

Fue notable la percepción positiva sobre el liderazgo, aunque la tercera parte de los encuestados ve indispensable una mejora de la práctica.

De todo esto se observó la influencia de las fuentes de conflicto en las tareas del personal de la Aduana Central. Las cuales pueden resolverse, como al igual que los otros elementos expuestos en el inciso anterior; con la mejora del modelo de liderazgo a implementarse como propuesta del proyecto.

Realizada la entrevista a la Administradora de la Aduana Central, se pueden observar los procedimientos origen de la problemática, entre ellos:

- Reportes de horas extras mal presentados.
- Atraso en expedientes a resolver y enviar a las oficinas centrales de la Aduana Central.
- Información sobre consultas legales dispersa y no estructurada.

Capítulo 4

4.1 Descripción de la propuesta

El programa de motivación abarca la teoría del proceso de la motivación de E. A. Locke, por ser acorde a la cultura y clima organizacional de SAT y Aduana Central.

Asimismo, se reforzarán las conductas observadas, conforme a los elementos descritos por B. F. Skinner.

4.1.1 Introducción

De conformidad al marco conceptual de los autores nombrados; las personas resultan motivadas por la sensación de control sobre los acontecimientos que ocurren dentro del puesto de trabajo y están motivadas por metas que planteen un reto a las habilidades personales y laborales.

4.1.2 Descripción

Como punto de partida se toman en consideración los supuestos encontrados en la investigación física y documental: Existencia de objetivos y políticas establecidas, una percepción favorable del liderazgo y relaciones interpersonales en Aduana Central, el hecho de requerir un proceso de motivación en ella, las fuentes de conflicto y desmotivación enunciadas en el Capítulo 3, junto al interés del personal en la resolución.

Puede llegarse a la conclusión que el programa de motivación basado en expectativas y el establecimiento de metas; concretas para Aduana Central, junto a las propias de SAT e Intendencia de Aduanas resulta adecuado en función de las circunstancias.

4.2 Visión de la propuesta

“Servir de guía para los procesos de motivación en Aduana Central y aplicación en las demás Aduanas que lo requieran, mediante la aplicación eficiente y oportuna de los conocimientos y técnicas relacionadas con la motivación de personal y liderazgo”

4.3. Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo general

Crear un modelo que permita la implementación de un programa de motivación en la Aduana Central, previa elección de un modelo de acción capaz de cumplir las expectativas de la Institución, tanto a nivel técnico y legal; como de eficiencia.

4.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación interna y externa de la Aduana Central.
- Lograr un alto rendimiento en las tareas propias de la institución.
- Implementar cambios en los equipos, sistemas, programas. y procedimientos de trabajo en la Aduana Central.

4.4 Propuesta de solución a la problemática

4.4.1 Enfoque administrativo de la propuesta

El programa de motivación se basa en:

- Una definición clara de las tareas a ejecutar, luego de establecer las mejoras en aquellas actividades fuente de confusión durante la aplicación en el trabajo.
- Aumentar la sensación de control de los empleados de Aduana Central, mediante la aplicación de técnicas de relajación en momentos de tensión; claves para atender a personas difíciles.
- Mejorar el acceso a la información de trabajo, al crear una base de datos estructurada en las secciones: legal, administrativa, y de permisos no arancelarios. Esta comprende la información necesaria para la ejecución de las tareas demandadas al personal en manos de los subadministradores.

Los medios a emplear en el enfoque administrativo del programa de motivación son:

- Encuestas de opinión al personal de Aduana Central.

Modelo de boleta utilizado:

Encuesta de opinión dirigida al personal de Aduana Central.

Instrucciones:

Lea con atención las preguntas que se le plantean, y responda según las instrucciones siguientes.

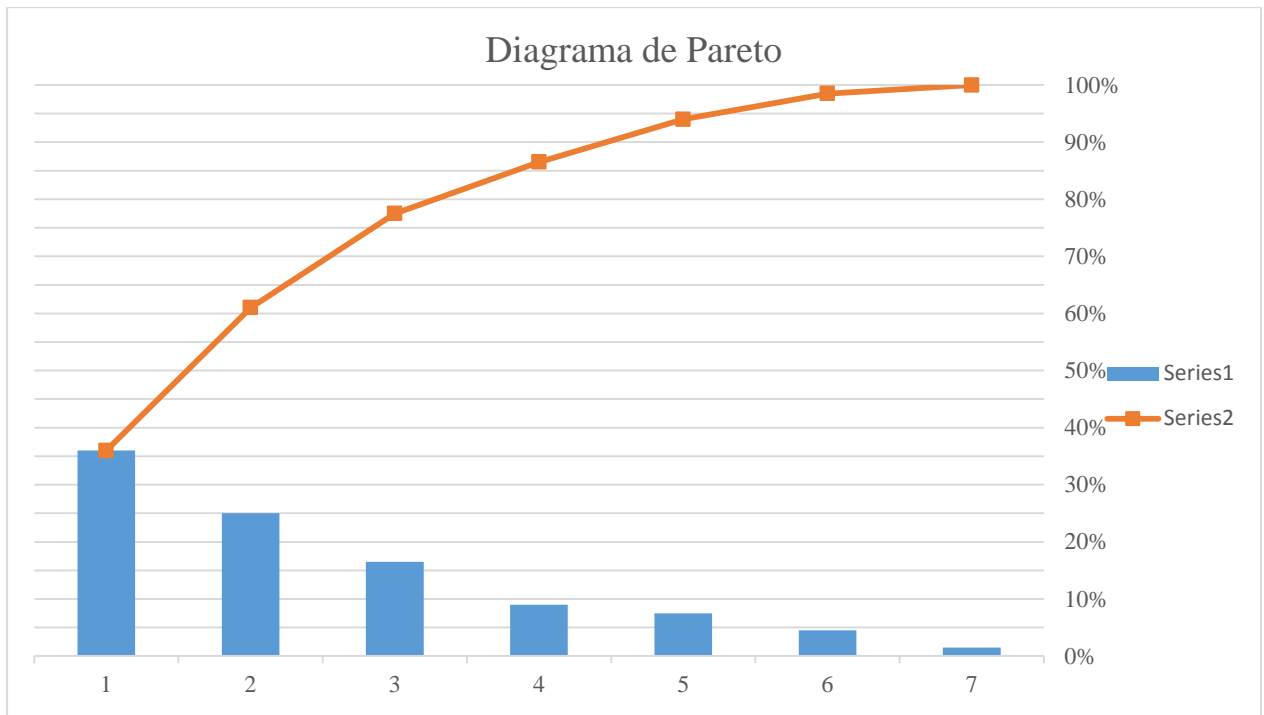
Coloque una marca en la opción que considere descriptiva de los hechos observados en sus actividades diarias.

- Tareas a ejecutar.
 1. Las tareas que efectúa a diario son:
 - a) Bien definidas. b) Dan lugar a confusiones. c) No son explicadas en detalle.
 2. Considera que maneja la situación al tratar con el público:
 - a) Si. b) No. c) Algunas veces.
- Sensación de control.
 3. Le produce tensión emocional tratar con algunos usuarios de la Aduana Central
 - a) Si. b) No. c) En ocasiones.
 4. ¿De qué manera se estresa al hablar al público?
 - a) Le hablan con brusquedad. b) Le interrumpen al hablar c) No le prestan atención.
- Acceso a la información de trabajo.
 5. ¿Cómo es la información recibida sobre el trabajo?
 - a) Bien detallada. b) General. c) Se dejan puntos sin tratar.
 6. Existe una recopilación de datos acerca de su trabajo:
 - a) Si. b) No.
 7. ¿Qué comprende la información acerca de su trabajo?
 - a) Manuales. b) Textos legales. c) Guías de usuario.
 8. Entre los aspectos a mejorar de la información de su trabajo están:
 - a) Claridad en los manuales. b) Bases de datos.
- Delegación de tareas e información.
 9. ¿A quién dirige las consultas del trabajo?
 - a) El administrador. b) Subadministradores. c) Personal de otros departamentos.
 10. Los subadministradores le atienden al consultarles procedimientos y tareas a ejecutar:
 - a) Si. b) No.
 11. Ha resultado útil el apoyo de los subadministradores al expresarles dudas en el trabajo:
 - a) Si. b) No.
 12. ¿Qué aspecto considera necesario a mejorar?
 - a) Capacitación. b) Guías de trabajo. c) Recopilación de permisos, y normas aplicables.

- Diagramas de Pareto: Se aplican en los factores de insatisfacción de manera cuantitativa y cualitativa, a partir de la información proporcionada en las encuestas.

Ejemplo:

Figura 2
Diagrama de Pareto



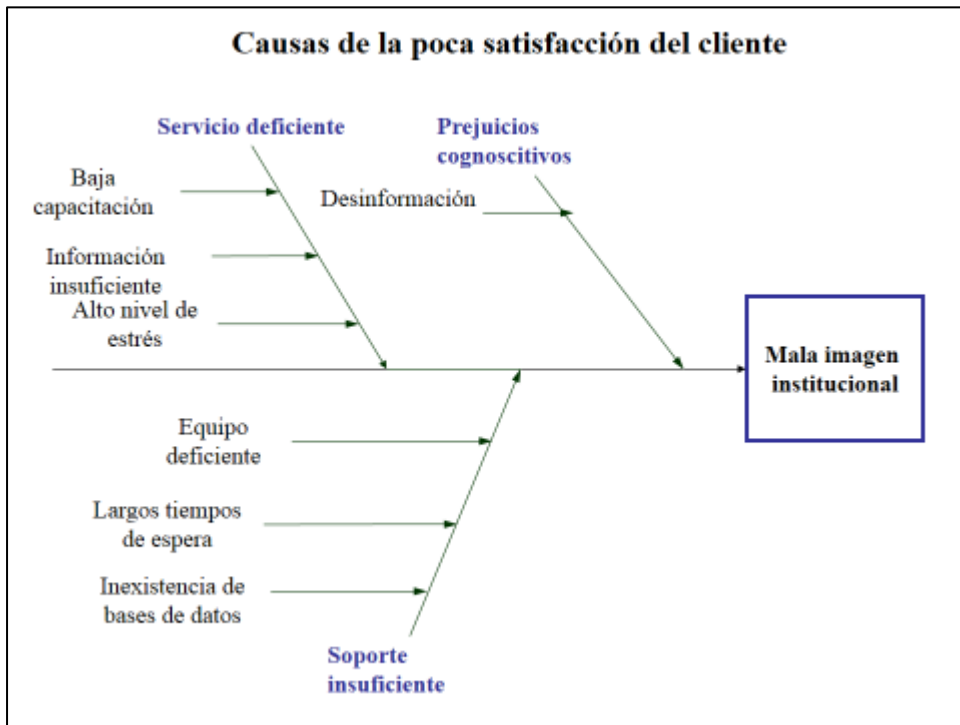
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Los valores del eje horizontal representan los factores de insatisfacción, y la línea con marcadores, los porcentajes acumulados de cada uno de ellos.

- Diagramas de causa y efecto: Permiten conocer el origen de las fuentes de conflicto y desmotivación que se presenten.

Ejemplo:

Figura 3
Diagrama de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

- Reforzamiento de las conductas apegadas a las metas, con el reconocimiento del logro de objetivos particulares de Aduana Central: Reducción de atrasos en expedientes, iniciativas de mejora aplicadas en procesos, entre otros.

Ejemplo de carta de felicitación:

Guatemala, 10 de enero del 2014.

Estimado:

Juan Peraza

Intendencia de Aduanas.

Aduana Central.

Apreciable Técnico (Profesional) en Aduana:

Por medio de la presente, le deseo éxitos en sus tareas cotidianas; y paso a expresarle mis felicitaciones por haber obtenido una mejora sustancial en las actividades realizadas en su puesto de trabajo.

Asimismo, brindamos a usted el apoyo logístico y emocional indispensable para el logro de los objetivos y metas de la institución; junto a las iniciativas que pueda presentar en beneficio de su labor.

En verdad, los integrantes de SAT hacen la diferencia en el momento de prestar un servicio eficiente y eficaz al público, y los buenos trabajadores resultan un motivo de satisfacción entre el personal de nuestra institución.

Sinceramente con aprecio,

Rogelio Treviño

Administrador Aduana Central.

4.4.2 Enfoque de mercadeo de la propuesta

El programa de motivación será manejado con un programa de relaciones públicas dirigido a:

- El personal de Aduana Central.
- Intendencia de Aduanas: Intendente, Gerente Regional Central y demás integrantes de la misma.
- Usuarios externos: Busca concientizarlos y disolver la imagen preconcebida de la Aduana Central y su personal.

Cuadro de actividades del programa de motivación:

Tabla 6
Actividades del programa de motivación

N°	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
1	Inauguración	Salón de CENSAT	Gerente RRHH	2 horas.
2	Información a los usuarios	Hotel Camino Real	Intendente	3 horas
3	Manejo de emociones	Salón de CENSAT	Instructor externo	2 sesiones de 4 horas
4	Comunicación eficaz	Salón de CENSAT	Instructor externo	3 sesiones de 4 horas
5	Herramientas de calidad	Salón de CENSAT	Instructor externo	3 sesiones de 4 horas
6	Trifoliales y folletos	Material impreso	Gerente RRHH	1 semana
7	Anuncios en revistas	Revistas gerenciales	Gerente RRHH	1 mes
8	Sondeo a usuarios	Cuestionarios	Gerente RRHH	2 semanas
9	Evaluación posterior	Cuestionarios	Gerente RRHH	1 semana

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

4.4.2.1 Desarrollo de los temas de capacitación

Los temas a exponer en el programa de motivación, se desarrollarán como se muestran en el programa. Seguidamente quedan expuestos en detalle y actividad a efectuar. En los mismos, participará el personal de la Aduana Central.

4.4.2.1.2 Manejo de emociones

Descripción:

Adquirir las destrezas y métodos que permitan reconocer los propios sentimientos y los ajenos; con el fin de manejar sanamente las emociones propias y tener una buena relación interpersonal con los compañeros de trabajo, y clientes.

Objetivos:

- Descubrir la relación de la inteligencia emocional y el éxito profesional.
- Comprender la inteligencia emocional como elemento clave del liderazgo.
- Conocer las competencias personales y sociales que permitan un alto desempeño laboral.

Contenidos:

Inteligencia emocional:

- Definición.
- Dimensiones de la inteligencia emocional.

Autoconciencia:

- Conciencia emocional.
- Autoevaluación.
- Confianza en sí mismo.

Autorregulación:

- Autocontrol.
- Fiabilidad.
- Adaptación y cambio.

Motivación:

- Motivación al logro.
- Compromiso.
- Iniciativa y optimismo.

Empatía:

- Comprender a los demás.
- Vocación de servicio.
- Valoración de la diversidad.
- Conciencia política.

Habilidades sociales:

- Influencia.
- Comunicación.
- Manejo de conflictos.
- Liderazgo.
- Generación y facilitación de cambio.
- Trabajo en equipo.

Duración:

Unidades 1 y 2	2 horas
Unidad 3	2 horas
Unidad 4	2 horas
Unidades 5 y 6	2 horas.
Total	8 horas.

4.4.2.1.3 Comunicación eficaz

Descripción:

Divulgar y adquirir las habilidades necesarias para la comunicación fluida, clara y objetiva de noticias, procedimientos, reglas y disposiciones características del puesto de trabajo, y atención al público.

Objetivos:

- Conocer los medios que faciliten y expresen la comunicación; tanto verbales, escritos y no verbales.
- Describir los elementos de la comunicación; y su manejo para una comprensión eficaz.

Contenidos:

Comunicación:

- Definición.
- Objetivos.

Tipos de comunicación:

- Comunicación verbal.
 - Palabras.
 - Tono de voz.
- Comunicación no verbal.
 - Contacto visual.
 - Gestos faciales.
 - Movimientos corporales.
 - Postura y distancia corporal.

Técnicas de comunicación eficaz:

- Escucha activa.
- Elementos facilitadores.

- Elementos a evitar.
- Habilidades de la escucha activa.
 - Empatía.
 - Paráfrasis.
 - Elogios.
 - Resumir.

Duración:

Unidad 1	3 horas
Unidad 2	4 horas
Unidad 3	5 horas
Total	12 horas

4.4.2.1.4 Herramientas de calidad

Descripción:

Proporcionar los medios necesarios para el manejo y corrección de: retrasos, errores, y factores materiales causantes de fallos en el servicio a los usuarios de la Aduana Central.

Objetivos:

- Conocer las herramientas de Calidad: hojas de recolección de datos, histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, diagramas de dispersión, estratificación, y gráficos de control.
- Aplicar una o más de las herramientas ya enunciadas en la mejora de procesos de servicio.
- Concientizar acerca de la importancia de las herramientas de calidad en el buen servicio al público y el cumplimiento de las normas internas.

Contenidos:

- Calidad.
Definición e importancia.
- Estadística en la gestión de calidad. Aplicaciones y modelos prácticos.
Las siete herramientas básicas de calidad:
Hoja de recolección de datos.
Histogramas.
Diagramas de Pareto.
Diagramas de dispersión.
Estratificación.
Gráficas de control.

Duración:

Calidad	4 horas
Estadística en la Gestión Total de Calidad	8 horas.
Total	12 horas

4.4.2.2 Programa de Relaciones Públicas

Comprende al personal de la Aduana Central, Intendencia de Aduanas y usuarios externos.

4.4.2.2.1 Desarrollo

Para los usuarios internos; personal de la Aduana Central e Intendencia de Aduanas, estará basado en patrocinar a instituciones benéficas, tales como: la Liga del Corazón, Hospital de Ojos y Oídos Dr. Rodolfo Robles.

Este programa de relaciones públicas será divulgado en la red Intrasat de la institución.

En relación a los usuarios externos; el programa de relaciones públicas será efectuado en:

- Eventos empresariales.
- Reportes de prensa en los diarios de mayor circulación, y el Diario de Centro América.
- Espacios noticiosos en radio y televisión.

4.4.2.2.2 Indicadores a utilizar

- Encuestas de opinión:
Dirigidas al personal. Estas deben comprender temas relacionados con la imagen percibida de parte del público y contribuyentes, respecto al trato de los empleados, luego de ser impartido el programa.
A los contribuyentes y usuarios. Comprende la efectividad del servicio, tiempo de atención y trato percibido. Todo ello será evaluado después de concluir el programa.
- Comparación previa:
Implica la medición de los resultados de las encuestas de opinión, respecto a los puntos de vista de los usuarios con anterioridad del inicio del programa y después de su ejecución.

4.2.2.2.3 Material promocional.

Como parte del programa de Relaciones Públicas, a continuación se muestran los modelos de trifoliar y folleto a utilizar.

Modelo del trifoliar.



¡Bienvenido!

Nos interesa conocer más de usted.
Ahora iniciamos un plan, donde su participación es importante.

Después de todo, una relación a largo plazo entre usuarios y servidores de la Aduana Central se basa en una comunicación honesta, y el conocimiento de las necesidades de ambas partes con el fin de lograr las metas propias de cada uno.

En concreto: iniciaremos un plan de encuestas dirigidas a su persona, luego de atenderle.

Nuestra finalidad es conocer hasta dónde hemos llenado sus expectativas; y cumplamos con la misión encomendada por nuestra patria, respecto al cumplimiento de nuestros tributos.

Por supuesto, buscaremos la forma de mejorar aquellas situaciones que hayan provocado incomodidad al visitarnos. Eso sí, en un ambiente de respeto mutuo y buena voluntad.

Y esto implica dominar los medios, conocimientos y métodos de parte nuestra; en los cuales debemos capacitarnos próximamente.

También le informaremos de nuestros proyectos de mejora, en los medios de comunicación.

Así pues, nos agrada tenerle de compañero en nuestras actividades.

No dude en consultar sus inquietudes con nosotros.

Administración de la Aduana Central.



Este material será entregado al público usuario de la Aduana Central, quienes tienen una relación directa con sus integrantes.

FIEL INFORMADOR.

Una publicación de la Aduana Central de Guatemala.

Volumen 1/Número 1

NOVEDADES:

Presentación del programa de Motivación en el Camino Real.

Opiniones de un colaborador.

Nuevo rol de las Aduanas en el mundo, de acuerdo a OMA.

Más detalles en nuestra página: www.sat.gob.gt



Intendencia de Aduanas, Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) Guatemala.

Es un aporte valioso, capaz de mostrar los resultados a obtener cuando los miembros de la organización se guían por intereses y objetivos comunes; expresó al terminar el evento.

EFICIENCIA Y SEGURIDAD EN SUS MANOS.

Como parte de las mejoras necesarias para la facilitación del Comercio Internacional, de parte de la Intendencia de Aduanas, la Aduana Central inicia una serie de cambios que tienen por objetivo: el beneficio de los usuarios de sus servicios, y la optimización de la recaudación aduanera.

¿Qué beneficios percibo?

El usuario tendrá entre otros:

- **La agilización de sus gestiones administrativas.**

Mediante un proceso de capacitación permanente, las encuestas de servicio a los usuarios, colaboradores y público en general, se aspira lograr una gestión efectiva y pronta a sus consultas y trámites.

- **Reconocimiento de su papel.**

Un contribuyente, va más allá de ser un número. Es nuestro aliado en el desarrollo, tanto en su actividad productiva, como en sus aportes monetarios al desarrollo y bienestar social de nuestra patria.

*“Lo que cuenta en la vida no es el mero hecho de haber vivido. Son los cambios que hemos provocado en las vidas de los demás lo que determina el significado de la nuestra”. –
Nelson Mandela.*

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN EN EL CAMINO REAL.

En presencia de funcionarios y empleados de SAT, instituciones del gobierno, cámaras empresariales y público en general; dio inicio el Programa de Motivación dirigido al personal de la Aduana Central.

Fue valiosa la participación del Intendente de Aduanas, quien mostró interés en los cambios propuestos, y la relación mutua entre usuarios, colaboradores y gerentes de SAT.



[Nos interesa conocerle.](#)

[Puede comunicarse con nosotros por alguno de estos medios.](#)

www.sat.gob.gt

OPINIONES DE UN COLABORADOR

Al terminar el evento informativo al público y usuarios de la Aduana Central, un empleado manifestó su interés en el contenido que será expuesto.

“Es bueno saber que nos toman en cuenta no solo para recibir los cursos, sino también para expresar los aspectos que se necesitan cambiar. Vemos las cosas que nos hacen falta en el trabajo, así como el trato recibido. Aunque también hay contribuyentes atentos, quienes reconocen el trabajo bien hecho”

Cabe agregar, que se trata de un empleado quien trata cotidianamente a los usuarios en Aduana Central. Pidió que su nombre no fuera publicado en el documento.

NUEVO ROL DE LAS ADUANAS EN EL MUNDO, DE ACUERDO A OMA

Las aduanas tienen el reto de facilitar el Comercio Internacional, sin descuidar su papel de recaudación y control en el ingreso y salida de mercancías.

Esto es parte de las nuevas políticas de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) de las cuales, Guatemala está dispuesta a su implementación pronta.

[Nombre del destinatario]
[Dirección]
[Ciudad, estado o provincia, código postal]

Este folleto será entregado a: gerentes, importadores, agentes de Aduana y funcionarios públicos.
Y tiene por objetivo dar a conocer las actividades de la Aduana Central y el evento en curso.

4.4.2.3 Marketing interno

Objetivo:

Lograr un compromiso pleno de los colaboradores de la Aduana Central; con la misión, visión y objetivos de SAT y la Intendencia de Aduanas.

Segmentos:

- Administrador.
- Subadministradores.
- Asistentes.
- Secretarías.

Producto:

El programa de motivación aplicado a la Aduana Central.

Presenta como beneficios:

- La reducción en las tensiones laborales.
- Aprecio del contribuyente por la tarea de Aduana Central.
- Mejora en la autoimagen del personal.
- Un buen ambiente de trabajo.

Planes de acción:

Para los colaboradores que logren los mejores resultados en el programa de motivación, se les otorgarán pases de fin de semana con sus familias en los hostales del Ministerio de Trabajo.

Quienes reflejen una buena imagen institucional, durante y después de la implementación del programa, se les reconocerá con un pin institucional y un diploma de excelencia.

Comunicación:

El departamento de Comunicación Social Interna tendrá la misión de divulgar el Plan de Motivación a todo el personal, mediante presentaciones enviadas en el correo interno (INTRASAT), carteles, fotografías del evento y participantes del mismo.

Monitoreo:

Los resultados obtenidos en relación a: imagen institucional y desempeño, serán comparados con los indicadores de Recursos Humanos, aplicados en forma regular en demás cursos y programas impartidos por SAT a su personal.

Cooperación:

La Intendencia de Aduanas y la Gerencia de Recursos Humanos actuarán de forma conjunta en la promoción y el desarrollo del plan de motivación, calendarizando sus actividades.

4.4.3 Enfoque financiero de la propuesta

El enfoque financiero gira en torno del análisis beneficio – costo del programa: Evalúa el desembolso del programa de motivación, y los beneficios a obtenerse: Una mayor productividad, atención pronta a los usuarios externos y un nivel alto de identificación con metas y objetivos institucionales.

Contribuye a difundir una imagen positiva de la Intendencia de Aduanas, con la participación del público, y de los instructores reconocidos en los temas a impartir; que fueron descritos.

4.4.3.1 Desarrollo del análisis beneficio – costo

Relación Beneficio – Costo.

Fórmula:

$$Rbc = \frac{B}{C}$$

Dónde:

Rbc = Relación Beneficio – Costo.

B = Beneficio esperado.

C = Costo.

Nota:

El beneficio puede indicarse en:

- a) unidades monetarias.
- b) tiempo (días, horas – hombre)

El valor Rbc, se acepta cuando: $Rbc \geq 1$

Para efectos de investigación, se parte de los datos adjuntos:

Número de integrantes: 14 personas.

Jornada diaria: 8 horas.

Días de trabajo mensuales: 20.

Horas de capacitación: 20.

Ejemplo de aplicación:

El volumen de expedientes fluctúa de manera directamente proporcional a las temporadas de mayor consumo de mercancías: Navidad, Bono 14, inicio de la temporada escolar; y al ciclo económico. Una etapa de crecimiento implica un volumen considerable de documentos, y en las etapas de madurez y declinación este volumen disminuye.

Por consiguiente, la relación beneficio – costo es medible con horas - hombre. A condición de expresar un ahorro en éstas como efecto de la capacitación propuesta en el documento.

Los cálculos toman como base un mes de trabajo de veinte días hábiles.

Cálculos:

- a) Horas Hombre de capacitación.
- b) Horas Hombre en Aduana Central.
- c) Relación Beneficio – Costo.
- d) Análisis de sensibilidad.

a) Horas Hombre de capacitación:

Datos:

Número de integrantes: 14.

Horas de formación: 20. (Según el cuadro de actividades de capacitación)

Operaciones:

$$\text{Horas Hombre x Capacitación} = \frac{\text{Horas x trabajador} \quad \text{Número de empleados}}{\text{Empleados en nómina}}$$

Sustituyendo valores:

$$\text{Horas Hombre x Capacitación} = \frac{(20)(14)}{(14)}$$

$$\text{Horas Hombre x Capacitación} = \frac{280}{14}$$

$$\text{Horas Hombre x Capacitación} = 20$$

b) Horas Hombre en Aduana Central:

$$\text{Horas Hombre} = \text{Jornada diaria} \quad \text{días trabajados} \quad (\text{Número de trabajadores})$$

Sustituyendo:

$$\text{Horas Hombre} = 8 \quad 20 \quad 14$$

$$\text{Horas Hombre} = 160 \quad 14$$

$$\text{Horas Hombre} = 2240$$

c) Relación Beneficio – Costo:

Fórmula:

$$Rbc = \frac{B}{C}$$

d) Análisis de sensibilidad:

Se parte del principio que la capacitación brinda un rendimiento porcentual en la resolución de expedientes en relación al total de horas hombre.

Tabla 7
Relación Costo –Beneficio, en horas hombre

Rendimiento	Horas Hombre	Rbc
25%	560	28
10%	224	11.2

También resulta posible el cálculo de la Relación Beneficio – Costo, al examinar los tiempos de operación por documento, y el pago por hora de trabajo a cada empleado de la Aduana Central.

Un empleado gana por una hora de trabajo: Q 50.00.

Si cada operación de los documentos que revisa, queda concluida en 1 hora, y proponemos reducir la duración de la tarea mencionada en un 10%

Entonces:

$$0.10 \times 60 = 6 \text{ minutos } \left(\frac{1}{10} \text{ de hora}\right)$$

Tras efectuar la conversión a moneda:

$$0.10 \times Q 50.00 = Q 5.00$$

de ahorro por documento.

Al trabajar un promedio de 8 documentos al día, el resultado es:

$$8 \times Q 5.00 = Q 40.00$$

el costo de operación por trabajador.

Como se tienen 14 empleados, el ahorro diario es:

$$14 \times Q 40.00 = Q 560.00$$

Durante el año se trabajan 20 días al mes, y 12 meses al año; los días hábiles son 240.

Tras multiplicar:

$$240 \times Q560.00 = Q134,400.00$$

ahorrados por el programa de motivación.

La Relación Beneficio – Costo da el coeficiente:

$$Rbc = \frac{134,400.00}{91,700.00}$$

$$Rbc = 1.465$$

Resultado: por cada quetzal invertido en capacitación, se obtienen 47 centavos en el proyecto; en un año de trabajo.

Este resultado es factible para el programa de motivación y beneficioso para la Intendencia de Aduanas.

Tabla 8

Presupuesto del programa de motivación

Concepto	
Uso del salón de CENSAT	1,500.00
Conferencia informativa en el Hotel Camino Real	21,000.00
Anuncios en la revista Gerencia	50,000.00
Impresión y distribución de trifoliales	800.00
Honorarios de los instructores externos	18,000.00
Sondeo a usuarios	200.00
Evaluación posterior	200.00
Total	<u>91,700.00</u>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Observaciones:

- Los honorarios de los instructores externos ascienden a Q 1,500.00 por hora, para un total de 12 horas de capacitación.
- Las erogaciones correspondientes al uso del salón de CENSAT, el sondeo a usuarios y la evaluación posterior corresponden a los costos de operación.
- El anuncio en la revista Gerencia irá en una edición que muestre un artículo relacionado con las mejoras del servicio en Aduana Central.
- Corresponde al servicio de impresión. Los documentos serán distribuidos en Aduana Central.

4.5 Viabilidad de la propuesta

4.5.1 Viabilidad administrativa

El programa de motivación, es una propuesta realizable debido a la existencia de un departamento de Recursos Humanos, el cual busca la capacitación y el bienestar del personal de SAT.

Junto a ello, resulta posible contratar a personal que brinde los cursos de capacitación que no puedan ser cubiertos por el departamento.

4.5.2 Viabilidad del recurso humano

El personal de Aduana Central, tiene un nivel académico bueno, el cual permite la comprensión efectiva y pronta de los cursos que formen parte del plan de motivación.

4.5.3 Viabilidad financiera

Se puede aplicar el plan de motivación, dado que la SAT y la Intendencia de Aduanas poseen ingresos propios. Estos permiten cubrir el desembolso a efectuar en su desarrollo e implementación.

4.5.4 Viabilidad de infraestructura

Existen las instalaciones propias y necesarias en un programa de capacitación; que están ubicadas en la zona 9 CENSAT.

Por consiguiente, resulta posible realizar el plan de motivación sin erogaciones costosas.

Conclusiones

1. La implementación del programa de motivación, además de viable; resulta ser un ejemplo a seguir en otras dependencias de la Intendencia de Aduanas, resulta un medio eficiente para mayor identificación con metas y objetivos institucionales.
2. El Intendente de Aduanas juega un rol de portavoz y representante en el programa de motivación, fortalece su imagen pública entre los usuarios y personal de Aduana Central. Además, existe una mejora en la comunicación interna y externa con los medios expuestos en el enfoque administrativo del informe.
3. La aplicación de los medios a emplear en cada enfoque descrito en el trabajo, permite llevar una estimación cuantitativa de los hechos analizados, retroalimenta el proceso de motivación y contribuye a la adaptación en el entorno del Comercio Exterior.
4. Los cambios en equipos, sistemas, programas y procedimientos de trabajo en Aduana Central resultan efectivos con los medios descritos en los enfoques del informe; y por ende, ayudan al logro de la misión, visión y objetivos de SAT.

Referencias Bibliográficas

- Congreso de la República de Guatemala. (Sin fecha) Decreto Número 1-98. Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
- Kume, Hitoshi. (2004) Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial Norma.
- Lussier, Robert. N, Achua, Christopher F. (2011) Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Editorial Cengage Learning.
- Quiroa Salazar, Víctor Manuel. (1985) La Fiscalización Aduanera desde el punto de vista del Contador Público y Auditor. Tesis para optar al título de Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) (Sin fecha) Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)
- Stoner, James A.F, Freeman, Edward, Daniel, Gilbert (1996) Administración. 6° Edición Editorial Prentice Hall.

Anexos

Evaluación de la cultura organizacional

Instrucciones: Por favor conteste las siguientes preguntas marcando la opción que describa mejor la situación observada en su puesto.

1. ¿Cuáles son las ideas compartidas por los colaboradores y su persona respecto a SAT y la Aduana Central?
a) Misión y visión. b) Objetivos y valores. c) Normas. d) Principios éticos. e) Todas las anteriores.
2. Existen normas, valores, actitudes y creencias asumidos por sus colaboradores y usted acerca de SAT y la Aduana Central:
a) Si existen. b) Pueden existir algunos. c) No existen.
3. Además de los valores institucionales, practican otros igualmente positivos en sus labores, tales como:
a) Solidaridad social. b) Empatía. c) Patriotismo. d) Cortesía.
4. Existen medios para externar sus opiniones relacionadas con asuntos de trabajo y relaciones interpersonales en la institución:
a) Correo interno. b) Delegados de RRHH. c) Buzón de sugerencias. d) Comunicación verbal.
5. Se fomentan las sugerencias, iniciativas y comentarios relacionados con la mejora del trabajo y el buen desempeño en el mismo:
a) Definitivamente. b) Casi siempre. c) Algunas veces. d) No se piden.

Evaluación de la motivación y el clima organizacional

Instrucciones: Favor de responder las siguientes preguntas, marcando el inciso que describa mejor el enunciado.

1. ¿Qué entiende por motivación?
a) Un proceso. b) Un conjunto de elementos que influyen en el desempeño laboral. c) Una técnica persuasiva. d) La razón que impulsa una conducta.
2. Considera necesario un proceso de motivación en la Aduana Central:
a) Indispensable. b) Realmente necesario. c) Necesario. d) Puede hacerse después.
3. ¿Cuál es la percepción de sus colaboradores inmediatos, (o compañeros) acerca del liderazgo y relaciones interpersonales en la Aduana Central?
a) Muy buenas. b) Buenas. c) Normales. d) Necesitan mejorar.
4. Entre las fuentes de conflicto que desmotivan a sus colaboradores inmediatos están:
a) Horarios. b) Confusión de tareas. c) Trato de los contribuyentes. d) Acceso a la información del trabajo.
5. Piensa que se deben iniciar cambios encaminados a resolver aquellos conflictos percibidos por sus colaboradores inmediatos:
a) Definitivamente. b) podrían realizarse. c) Es una buena observación. d) No son necesarios.
6. Existen planes y programas institucionales enfocados al desarrollo de la organización (SAT) que prevean los problemas a enfrentar en el futuro:
a) Si existen. b) Están en planificación. c) No se han creado.

Encuesta de opinión dirigida al personal de la Aduana Central.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente las preguntas que se le plantean, y responda según las instrucciones siguientes.

Coloque una marca en la opción que considere descriptiva de los hechos observados en sus actividades diarias.

Tareas a ejecutar.

1. ¿Las tareas que efectúa cotidianamente son?
a) Bien definidas. b) Dan lugar a confusiones. c) No son explicadas en detalle.
2. ¿Considera que maneja la situación al tratar con el público?
a) Si. b) No. c) Algunas veces.
Sensación de control.
3. ¿Le produce tensión emocional tratar con algunos usuarios de la Aduana Central?
a) Si. b) No. c) En ocasiones.
4. ¿Al tratar con el público, se estresa cuándo?
a) Le hablan con brusquedad. b) Le interrumpen al hablar c) No le prestan atención.
Acceso a la información de trabajo.
5. ¿La información recibida sobre el trabajo es?
a) Bien detallada. b) General. c) Se dejan puntos sin tratar.
6. ¿Existe una recopilación de datos acerca de su trabajo?
a) Si. b) No.
7. ¿La información acerca de su trabajo comprende?
a) Manuales. b) Textos legales. c) Guías de usuario.
8. ¿Entre los aspectos a mejorar de la información de su trabajo están?
a) Claridad en los manuales. b) Bases de datos.
Delegación de tareas e información.
9. ¿Las consultas acerca del trabajo las dirige a?
a) El administrador. b) Subadministradores. c) Personal de otros departamentos.
10. ¿Los subadministradores le atienden al consultarles procedimientos y tareas a ejecutar?
a) Si. b) No.
11. ¿Ha resultado útil el apoyo de los subadministradores al expresarles dudas en el trabajo?
a) Si. b) No.
12. ¿Qué aspecto considera necesario a mejorar en el apoyo recibido?
a) Capacitación. b) Guías de trabajo. c) Recopilación de permisos, y normas aplicables.

Guatemala, 10 de enero del 2014

Estimado:

Juan Peraza

Intendencia de Aduanas.

Aduana Central.

Apreciable Técnico (Profesional) en Aduana:

Por medio de la presente, le deseo éxitos en sus tareas cotidianas; y paso a expresarle mis felicitaciones por haber obtenido una mejora sustancial en las actividades realizadas en su puesto de trabajo.

Asimismo, brindamos a usted el apoyo logístico y emocional indispensable para el logro de los objetivos y metas de la institución; junto a las iniciativas que pueda presentar en beneficio de su labor.

En verdad, los integrantes de SAT hacen la diferencia en el momento de prestar un servicio eficiente y eficaz al público, y los buenos trabajadores resultan un motivo de satisfacción entre el personal de nuestra institución.

Sinceramente con aprecio,

Rogelio Treviño

Administrador Aduana Central



¡Bienvenido!

nos interesa conocer más de usted.

Ahora iniciamos un plan, donde su participación es importante.

Después de todo, una relación a largo plazo entre usuarios y servidores de la Aduana Central se basa en una comunicación honesta, y el conocimiento de las necesidades de ambas partes con el fin de lograr las metas propias de cada uno.

En concreto: iniciaremos un plan de encuestas dirigidas a su persona, luego de atenderle.

Nuestra finalidad es conocer hasta dónde hemos llenado sus expectativas; y cumplamos con la misión encomendada por nuestra patria, respecto al cumplimiento de nuestros tributos.

Por supuesto, buscaremos la forma de mejorar aquellas situaciones que hayan provocado incomodidad al visitarnos. Eso sí, en un ambiente de respeto mutuo y buena voluntad.

Y esto implica dominar los medios, conocimientos y métodos de parte nuestra; en los cuales debemos capacitarnos próximamente.

También le informaremos de nuestros proyectos de mejora, en los medios de comunicación.

Así pues, nos agrada tenerle de compañero en nuestras actividades.

No dude en consultar sus inquietudes con nosotros.

Administración de la Aduana Central.



PIEL INFORMADOR.

Una publicación de la Aduana Central de Guatemala.

VOLUMEN 1/NÚMERO 1

NOVEDADES:

Presentación del programa de Motivación en el Camino Real.

Opiniones de un colaborador.

Nuevo rol de las Aduanas en el mundo, de acuerdo a OMA.

Más detalles en nuestra página: www.sat.gob.gt

EFICIENCIA Y SEGURIDAD EN SUS MANOS.

Como parte de las mejoras necesarias para la facilitación del Comercio Internacional, de parte de la Intendencia de Aduanas, la Aduana Central inicia una serie de cambios que tienen por objetivo: el beneficio de los usuarios de sus servicios, y la optimización de la recaudación aduanera.

¿Qué beneficios percibo?

El usuario tendrá entre otros:

- **La agilización de sus gestiones administrativas.**

Mediante un proceso de capacitación permanente, las encuestas de servicio a los usuarios, colaboradores y público en general, se aspira lograr una gestión efectiva y pronta a sus consultas y trámites.

- **Reconocimiento de su papel.**

Un contribuyente, va más allá de ser un número. Es nuestro aliado en el desarrollo, tanto en su actividad productiva, como en sus aportes monetarios al desarrollo y bienestar social de nuestra patria.

“Lo que cuenta en la vida no es el mero hecho de haber vivido. Son los cambios que hemos provocado en las vidas de los demás lo que determina el significado de la nuestra”. –

Nelson Mandela.



PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN EN EL CAMINO REAL.

En presencia de funcionarios y empleados de SAT, instituciones del gobierno, cámaras empresariales y público en general; dio inicio el Programa de Motivación dirigido al personal de la Aduana Central.

Fue valiosa la participación del Intendente de Aduanas, quien mostró interés en los cambios propuestos, y la relación mutua entre usuarios, colaboradores y gerentes de SAT.

Intendencia de Aduanas, Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) Guatemala.

Es un aporte valioso, capaz de mostrar los resultados a obtener cuando los miembros de la organización se guían por intereses y objetivos comunes; expresó al terminar el evento.



nos interesa conocerle.

puede comunicarse con nosotros por alguno de estos medios.

Aduana Central de Guatemala.
26 calle 7-25 zona 11 Parque Global 3
Ciudad de Guatemala.
www.sat.gob.gt

ADUANA CENTRAL DE GUATEMALA.

26 calle 7-25 zona 11 Parque Global 3
Ciudad de Guatemala.

OPINIONES DE UN COLABORADOR

Al terminar el evento informativo al público y usuarios de la Aduana Central, un empleado manifestó su interés en el contenido que será expuesto.

“Es bueno saber que nos toman en cuenta no solo para recibir los cursos, sino también para expresar los aspectos que se necesitan cambiar. Vemos las cosas que nos hacen falta en el trabajo, así como el trato recibido. Aunque también hay contribuyentes atentos, quienes reconocen el trabajo bien hecho”

Cabe agregar, que se trata de un empleado quien trata cotidianamente a los usuarios en Aduana Central. Pidió que su nombre no fuera publicado en el documento.

NUOVO ROL DE LAS ADUANAS EN EL MUNDO, DE ACUERDO A OMA

Las aduanas tienen el reto de facilitar el Comercio Internacional, sin descuidar su papel de recaudación y control en el ingreso y salida de mercancías.

Esto es parte de las nuevas políticas de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) de las cuales, Guatemala está dispuesta a su implementación pronta.

Se pretende apoyar a la productividad y creación de empleo en el país.

[Nombre del destinatario]

[Dirección]

[Ciudad, estado o provincia, código postal]