



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANALISIS EVOLUTIVO DE LA INDUSTRIA ADUANERA Y SU IMPACTO EN

LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS AGENCIAS DE

ADUANAS, EN LAS VARIABLES DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN,

DESEMPEÑO LABORAL Y ROTACION DE PERSONAL

MARCO ANTONIO CARVAJAL BERMAL

JOSÉ ESTEBAN HIDALGO SÁNCHEZ

INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE

NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES

INTERNACIONALES TITULO PROFESIONAL

PROFESOR GUIA: GALO LOPEZ ZUÑIGA

VIÑA DEL MAR, 2014

Agradecimientos

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Sr. Galo López Zuñiga que, como nuestro Profesor guía de esta tesis, nos ha orientado, apoyado y corregido con un interés y una entrega muy peculiar.

Especial reconocimiento merecen las personas que nos ayudaron durante la realización de este trabajo, particularmente a la Agencia de Aduanas Alan Smith y Cía., quienes nos facilitaron todas sus instalaciones y personal con la finalidad de hacer más completa y fidedigna a la realidad nuestra investigación.

Exclusivamente quisiéramos hacer extensiva nuestra gratitud, con todo nuestro cariño y dedicación, a nuestras familias y parejas que hicieron todo en la vida para que nosotros pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y darnos la mano cuando sentimos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre nuestro corazón y agradecimiento.

Índice

1.- Introducción.....	5
2.- El problema y los objetivos.....	8
2.1.- Presentación del problema.....	8
2.2.- Objetivos.....	11
2.2.1 Objetivo general.....	11
2.2.2 Objetivos específicos.....	11
3.- Diseño de la investigación.....	12
3.1.- Diagrama de trabajo.....	12
3.2.- Metodología.....	14
3.2.1.- Modelos teóricos.....	14
3.2.1.1.- La pirámide de Maslow.....	15
3.2.1.2.- Teoría de motivación-higiene de Herzberg.....	18
3.2.1.3.- Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	19
3.2.2.- Fuentes de información.....	21
3.2.3.- Conceptos relacionados.....	27
4.- Desarrollo de la Investigación.....	30
4.1.- Evolución de la Industria Aduanera.....	30
4.1.1.- Historia de las aduanas.....	32
4.1.2.- Actores principales.....	36
4.1.3.- Ordenanza de Aduanas.....	41

4.1.4.- Modificaciones a los procesos aduaneros.....	42
4.1.5.- Volúmenes de importación/exportación.....	44
4.1.6.- Cantidad de transacciones.....	45
4.1.7.- Diversificación del Comercio Exterior Chileno.....	46
4.2.- Agencias de Aduana.....	49
4.2.1.- Historia de los Agentes de Aduana en Chile.....	49
4.2.2.- Requisitos para ser Agente de Aduanas.....	50
4.2.3.- Funciones y obligaciones de las Agencias de Aduana.....	51
4.2.4.- Cantidad de Agentes de Aduana en Chile.....	55
4.2.5.- Comisiones por Despacho.....	56
4.3.- Departamentos de Recursos Humanos.....	59
4.3.1.- Políticas de Recursos Humanos.....	59
4.3.2.- Políticas de Calidad – Norma ISO-9001.....	63
4.4.- Impacto en los trabajadores del sector aduanero.....	65
4.4.1.- Cuestionario MbM.....	65
4.4.2.- Evaluación de Personal.....	67
5.- Conclusiones.....	68
6.- Anexos.....	71
7.- Bibliografía.....	81

1. Introducción

Chile es un país que posee una economía abierta al mundo, fruto de un modelo económico neoliberal que se ha ido desarrollando en las últimas décadas, basado en la eliminación parcial o total de las barreras que obstaculicen el libre intercambio de mercancías o elementos que condicionen el libre mercado. Este modelo nos ha llevado a formar vínculos comerciales con las economías más importantes del mundo, ya sea de forma unilateral, bilateral o multilateral, dichos vínculos nos han abierto la posibilidad de acceder a nuevos mercados donde se pueden transar los bienes producidos en Chile y/o adquirir productos elaborados fuera de nuestras fronteras.

El intercambio de mercancías ha sufrido un aumento considerable desde la implementación del modelo neoliberal, no solo en la cantidad de operaciones sino también en los volúmenes de las mismas, es por ello que es necesario poseer una industria capaz de satisfacer estas necesidades y que tenga la capacidad de reestructurarse conforme las nuevas exigencias así lo ameriten.

Mediante esta investigación buscaremos establecer el contexto en el cual estaba inmersa la Industria Aduanera hace 35 años y la contrastaremos con el contexto actual, y así de esta manera realizar un análisis evolutivo de los elementos principales como lo son los actores participantes, variables que determinan el mercado y elementos que afecten a la industria.

Paralelamente a ello, en nuestra práctica profesional, y experiencia laboral pudimos constatar en la industria aduanera una serie de dificultades que afectan el clima

organizacional de ella, ello nos llevo inicialmente a pensar en la elaboración de una propuesta sobre las políticas de recursos humanos que pudieran resolver esas dificultades.

Sin embargo nos surgieron las siguientes dudas, esos problemas son puntuales de cada agencia, o son una consecuencia de los cambios industriales asociados a un crecimiento exponencial y vertiginoso del comercio internacional, la industria aduanera ha podido absorber esa nueva dinámica o tiene que hacer cambios estructurales previos.

En ese contexto se ubica esta investigación la cual primero busca diagnosticar los cambios de la industria en medio de los cambios mayores que se derivan del comercio, y segundo elaborar una propuesta de gestión estratégica en materia de recursos humanos.

Una vez establecido el contexto general nos adentraremos específicamente en quienes son denominados los facilitadores del comercio internacional, es decir los Agentes de Aduana, una vez inmersos en la estructura de las Agencias de Aduana buscaremos determinar cómo han afectado una serie de cambios, avances e innovaciones al capital humano, para ello analizaremos los departamentos de recursos humanos, sus políticas, procedimientos e incentivos presentes, a su vez tomaremos en consideración las sensaciones y experiencias de los propios trabajadores involucrados. Como eje central de nuestra investigación utilizaremos la variable Motivación y como esta ha sido utilizada a través del periodo de estudio.

Para ello este trabajo se aborda en 4 capítulos: El primero es la Evolución de la Industria Aduanera; es decir, como ha cambiado la industria y su entorno en los últimos 35 años. El segundo, sobre las Agencias de Aduanas; mencionando la importancia de sus

funciones y responsabilidades dentro del sector aduanero. El Tercero, basado en los Departamentos de Recursos Humanos; y en las políticas establecidas dentro de las Agencias de Aduana para afrontar esta materia. Y finalmente, el Impacto en los trabajadores del Sector Aduanero, principalmente en lo que involucra su motivación y compromiso para con la empresa y la industria.

Esta división fue esencialmente planteada con la finalidad de dar un orden de lo general a lo específico de la investigación, y ahondando en los temas más relevantes para la investigación realizada.

2. El problema y los Objetivos

2.1. Presentación del problema.

En la actualidad el proceso de globalización ha obligado a los países y a las organizaciones a adoptar posturas de cómo afrontar el impacto que este provoca; es por ello que Chile adoptó a través del tiempo y luego de experimentar con diversos modelos y formulas una economía abierta orientada al libre comercio. Esto último se basa en la disminución o ausencia de aranceles y de cualquier forma de barreras comerciales destinadas a obstaculizar el intercambio de productos entre países. Así, como consecuencia el libre comercio ha favorecido el crecimiento económico de nuestro país, ya que gracias a éste poseemos un gran número de tratados firmados (entre otros con NAFTA, Unión Europea, EFTA, India, MERCOSUR, Japón, Australia, Corea del Sur, China, Vietnam) los cuales le dan acceso a la mayor parte del mercado mundial de bienes y servicios.

A su vez el libre comercio genera un libre mercado, que obedece a las leyes de la oferta y la demanda. Estas variables inciden en todos los aspectos de nuestra sociedad, desde las relaciones interpersonales, las políticas de estado, las actividades económicas desarrolladas dentro del País y la posición frente a la economía mundial. Inserta en esta realidad, la industria Aduanera se ha visto en la necesidad de afrontar nuevos desafíos, como respuesta a las nuevas exigencias provenientes del sector económico, y es así como un proceso donde facilitaban el intercambio de un bien o

servicio de manera internacional. De esta forma, hoy en día este proceso ha adquirido un nuevo nivel de complejidad al ser necesario apoyo logístico, tecnológico y operativo, entre otros; y en donde la diversificación de los servicios otorgados y las estrategias de precios, limitan a los distintos agentes que participan de este mercado. Pero no solo estas variables han afectado la industria ya que también existen nuevos integrantes aumentando el nivel de competitividad que ponen a prueba la capacidad de innovación y adaptación de las agencias de aduana.

Es así, como el mercado aduanero ha sufrido un crecimiento exponencial, el cual les demanda ser más eficientes y eficaces a la hora de realizar su trabajo, esto sin dejar de lado la calidad y el buen servicio que se espera por parte de la industria. Es por ello que los efectos de estos cambios se ven reflejados en diversos aspectos, y de diversas formas.

En tal sentido, uno de los aspectos más afectados es el Capital Humano, y el real impacto se ve reflejado en las políticas de Recursos Humanos que las agencias de aduanas han aplicado. Sin embargo, los resultados de políticas deficientes se pueden evidenciar en la actualidad, son personas que no solo poseen capacitaciones precarias e incompletas, sino que a su vez se sienten desmotivadas o desencantadas con sus lugares de trabajo, por presentar escasas posibilidades de mejoras. Al contrario de ello, quienes se encuentran efectivamente capacitados generan un efecto de rotación hacia donde si consideran que pueden obtener mejores posibilidades, tanto económicas como personales. Esto influye de manera directa en el desempeño y la calidad del trabajo.

Esta inestabilidad laboral también se refleja en el clima laboral, el cual se ha visto duramente afectado. Esto, como se plantea desde un comienzo, pareciera no ser responsabilidad de un solo agente de la industria, sino mas bien ser una consecuencia del mercado, siendo este quien finalmente determina las reglas del juego, es así como llegamos a plantearnos la interrogante de ¿Cómo ha afectado la evolución de la industria aduanera las políticas de Recursos Humanos establecidas en las Agencias de Aduana?

Este análisis además, nos lleva a plantear la siguiente hipótesis; La desmotivación a través de los años ha sufrido un aumento en los trabajadores de la industria Aduanera.

2.2. Objetivos

2.2.1. General.

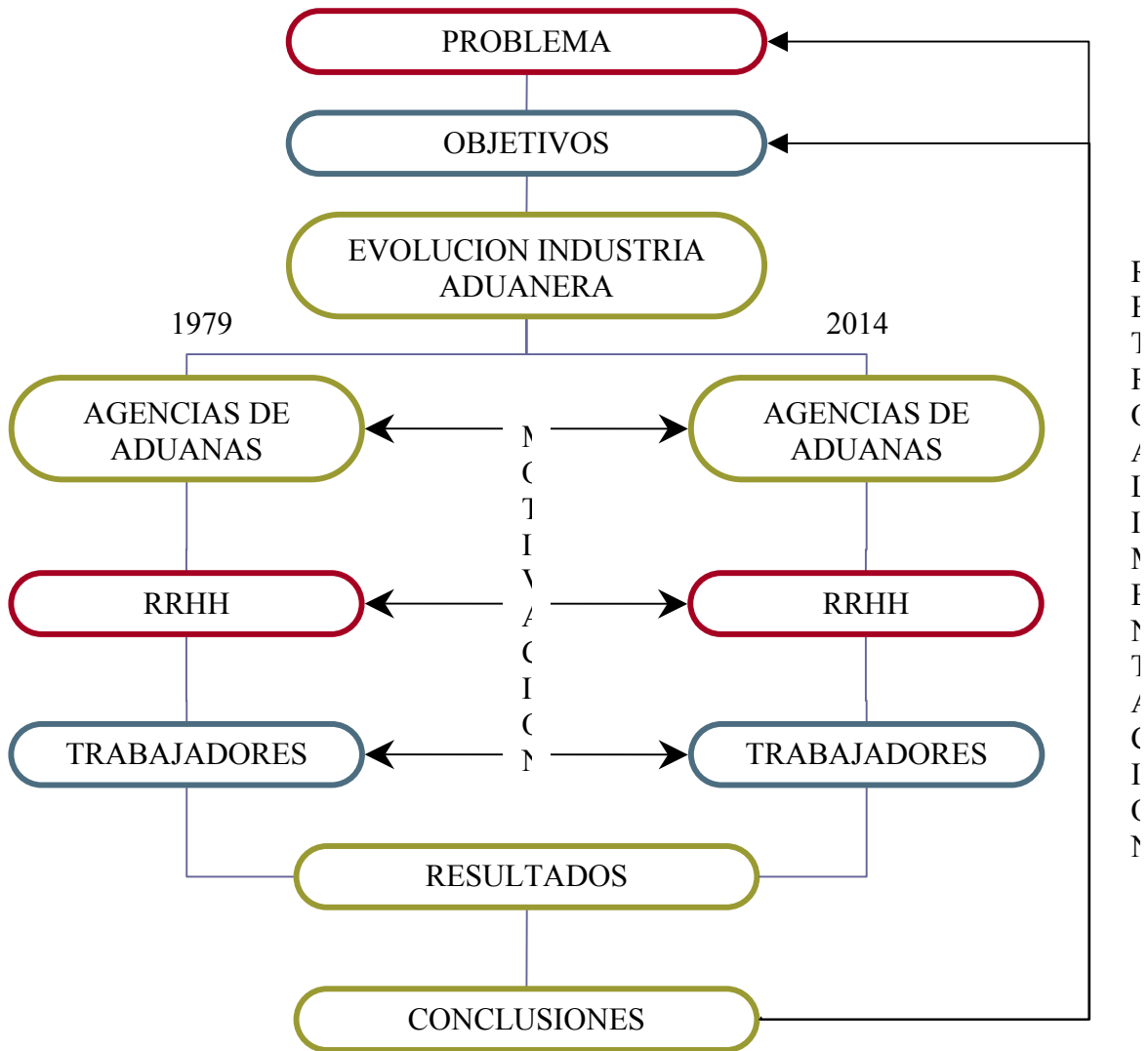
Señalar como el escenario de la industria aduanera a evolucionado y éste a su vez como ha afectado las políticas de Recursos Humanos establecidas en las Agencias de Aduana, específicamente las variables capacitación, motivación, desempeño Laboral y rotación de personal, y la relación entre estas mismas.

2.2.2. Específicos.

- Describir el escenario de la industria aduanera de hace 35 años y como ha ido evolucionando hasta la actualidad. (Marco legal, Oferta, Demanda, volúmenes monetarios y de mercancías).
- Identificar la realidad actual de las Agencias de Aduanas, analizando sus funciones, responsabilidades, objetivos y políticas de Recursos Humanos.
- Identificar como la estructura de Recursos Humanos, principalmente las variables de capacitación, motivación y rotación de personal, afectan al cumplimiento de objetivos de la Agencia de Aduanas.
- Señalar como la estructura de recursos humanos influye en el desempeño laboral de sus trabajadores.

3. Diseño de la Investigación.

3.1. Diagrama de Trabajo



Se utilizara una estrategia de investigación basada en el contraste diacrónico; es decir, se tomará un horizonte de 35 años de evolución de la industria aduanera, a fin de contrastar los cambios que ha experimentado. Dicho análisis determinará las variables esenciales que la gestión de recursos humanos en particular, la motivación, la capacitación, la rotación de personal y el desempeño laboral. En lo específico, el trabajo se detendrá en la forma como la evolución normativa de la industria ha impactado en la motivación del personal.

Para poder desarrollar la investigación del problema descrito se comenzará formulando los objetivos, posterior a la formulación de estos se establecerá el contexto de la Industria Aduanera definiendo los actores participantes, las variables que determinan el mercado, volúmenes de exportaciones e importaciones reflejados en miles de dólares, cantidad de operaciones aduaneras, margen de rentabilidad de las agencias de Aduana, normativa Aduanera vigente (ordenanza de Aduanas), políticas de estado y regulaciones nacionales e internacionales que afecten a la Industria. Una vez establecido el contexto general nos adentraremos particularmente en las agencias de Aduana y aún más específicamente en los departamentos de recursos humanos.

Esta comparación nos ayudará a confirmar o a descartar la hipótesis planteada, en base a estos resultados se intentará concluir cuáles fueron los verdaderos factores que generaron diferencias en las variables estudiadas, pudiendo así llegar a la raíz misma del problema o intentando establecer la causa más próxima a este.

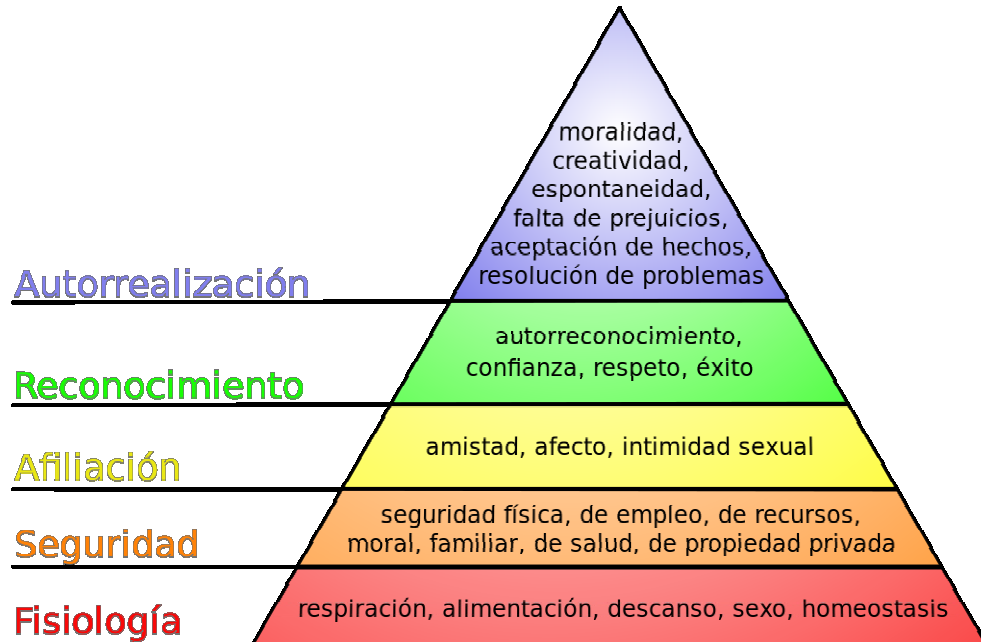
3.2. Metodología

3.2.1. Modelos Teóricos

Para poder desarrollar la investigación nos centraremos en tres modelos relacionados con la motivación, que a juicio de los investigadores son pertinentes en este análisis. A continuación definiremos en qué consisten estos modelos y cuál es la forma de aplicación empleada dentro de la investigación, estos modelos fueron escogidos por su gravitante importancia y desarrollo de la variable en estudio, además nos ayudará a establecer puntos de contraste y evaluación de la misma.

Lo que buscamos aclarar con estos métodos es aproximar la evolución de la variable motivación, en la evolución de la industria aduanera.

3.2.1.1. La pirámide de Maslow o jerarquía de necesidades humanas:



El modelo de las necesidades de Maslow se representa en una pirámide de cinco niveles; los cuatro primeros se denominan como «necesidades de déficit», el nivel superior se denomina «necesidad de ser» o «autorrealización», las necesidades superiores se atienden a medida que se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos deseamos satisfacer necesidades superiores pero para ello es necesario ir ascendiendo gradualmente en la pirámide. Se determina que existen dos fuerzas que afectan a la movilidad dentro de la pirámide, estas son las fuerzas de crecimiento, estas incentivan un avance o ascenso en la pirámide, y las fuerzas regresivas, las cuales empujan las necesidades hacia abajo en la jerarquía.

Los cinco niveles de la pirámide de Maslow son:

- Necesidades Básicas: Necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis, estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia,
- Necesidades de Seguridad y protección: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.
- Necesidades Sociales: Necesidad de relacionarse, agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido, es decir, la interdependencia e interrelación.
- Necesidades de Estima: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja; La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad, mientras que, la estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio,
- Autorrealización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través

de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Este Modelo será utilizado para poder desarrollar las entrevistas a expertos y a los agentes participantes de la industria Aduanera, de esta manera poder determinar si al extrapolar las experiencias desde 1979 a la fecha los trabajadores hayan experimentado un avance o retroceso en los niveles de la pirámide, esto nos ayudará a comprobar o refutar la hipótesis ya planteada.

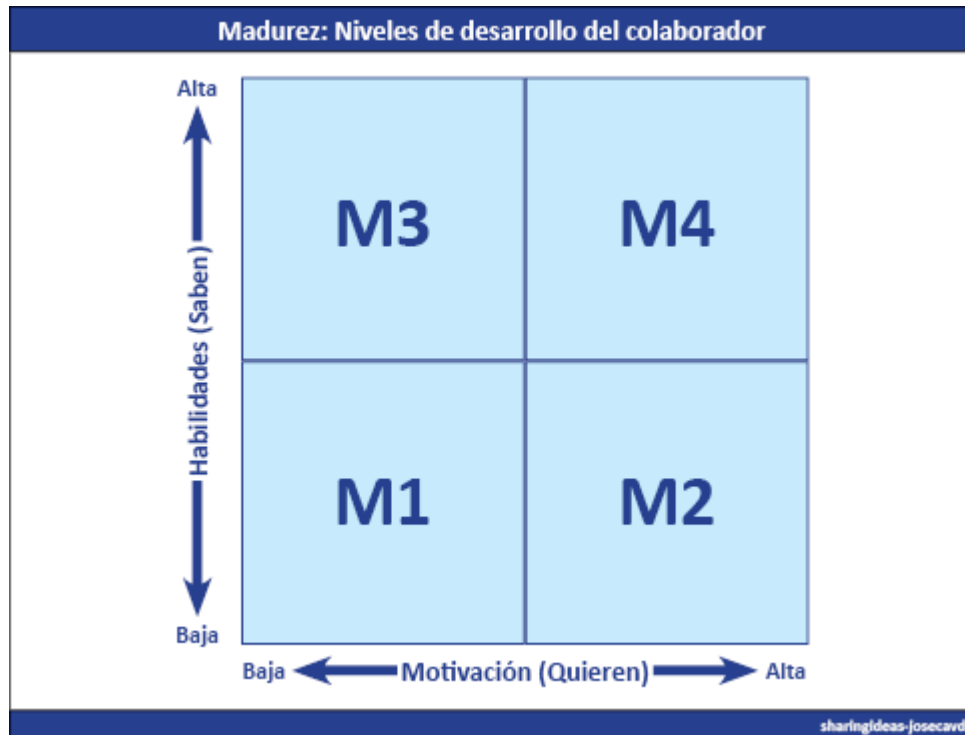
3.2.1.2. Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg.

Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene, al determinar que la relación que un individuo posee para con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso, Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- Factores de motivación: Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, es decir, si existen motivan al sujeto, pero si estos no se encuentran presentes no desmotivan.
- Factores de Higiene: Estos factores si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo, es decir, al estar presente este factor no se refleja un aumento en la motivación, pero la ausencia del mismo genera desmotivación de parte del sujeto.

Este modelo será fundamental a la hora de establecer si los factores de la industria aduanera son efectivos al momento de motivar a los trabajadores y si la percepción de éstos sobre los agentes motivadores ha variado a través de los años, es decir, si un factor considerado hace 35 años atrás era motivador, verificar si el día de hoy lo sigue siendo, o es considerado hoy en día un factor de higiene.

3.2.1.3. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



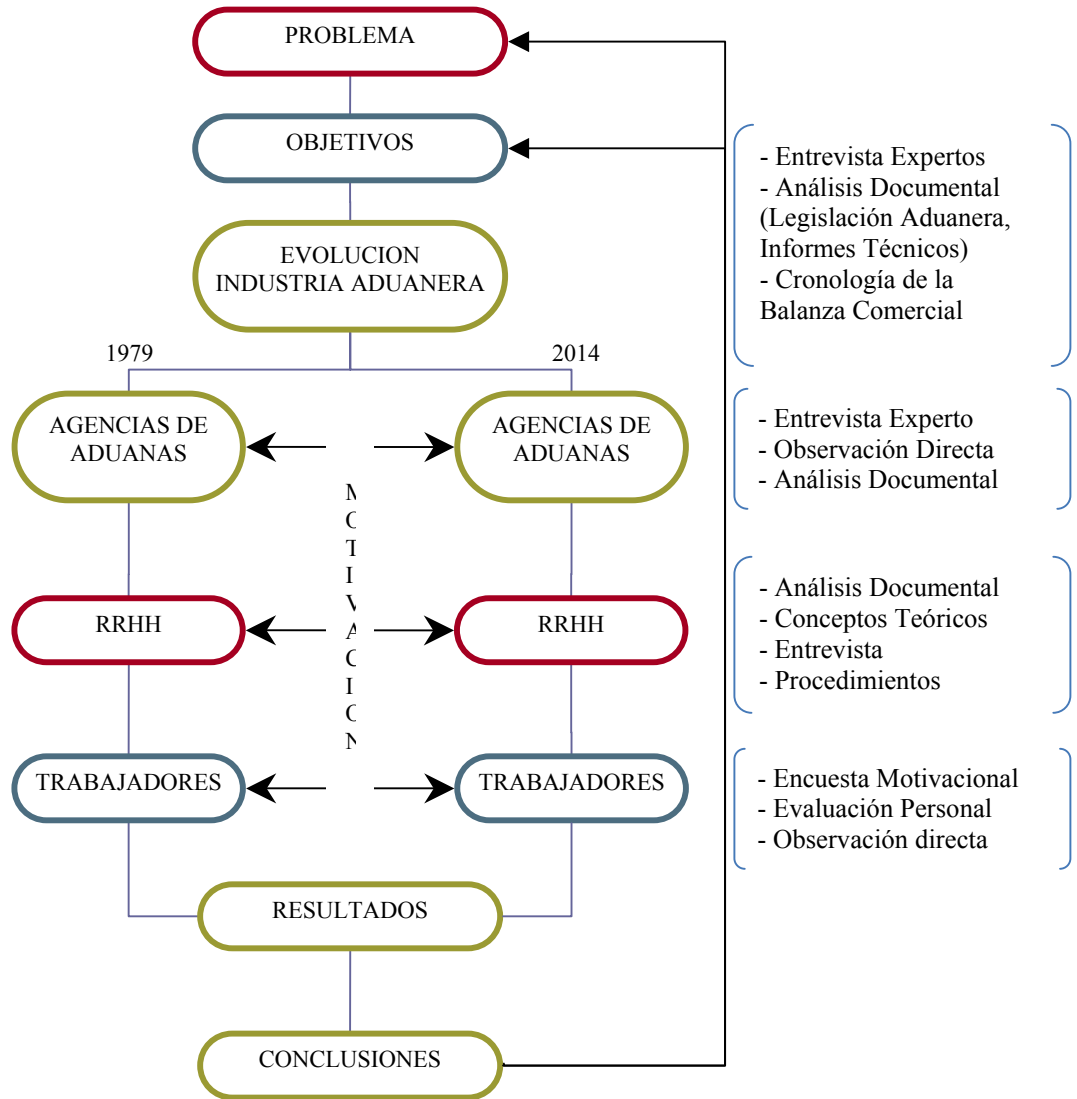
Este modelo se centra en dos variables, motivación y habilidades, y se utiliza para poder determinar el nivel de autonomía de los trabajadores frente a una tarea determinada; dependiendo de la mixtura de estas dos variables encontraremos cuatro escenarios posibles, estos son:

- M1: Los trabajadores poseen un nivel bajo de compromiso y no poseen las habilidades necesarias para desempeñar la tarea, es decir, necesitan ordenes directas y claras.

- M2: Poseen un alto nivel de motivación aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios, se deben capacitar ya que poseen un alto grado de compromiso y responsabilidad lo cual los transforma en posibles líderes.
- M3: Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, sin embargo no están motivados en su puesto. ya sea por problemas organizacionales o personales, los cuales pueden influir en su desempeño laboral o incluso en un proceso de rotación de personal si este problema es propio de la organización.
- M4: Individuos altamente motivados y que poseen las habilidades necesarias para poder desempeñar la tarea de forma correcta, estos sujetos cumplen con el perfil de un trabajador delegable y responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Este modelo se empleará para determinar la actitud de los trabajadores frente a la empresa y las diversas opciones que ésta plantea para afrontar los diferentes perfiles de su personal, a su vez nos ayudará a determinar si los trabajadores de la industria tienen una actitud positiva y de colaboración frente a la empresa o hay un grado de desencanto generalizado del sector industrial.

3.2.2. Fuentes de Información.



Tal como se ha descrito anteriormente, el diseño metodológico es de análisis de contraste evolutivo, en un horizonte de 35 años, a fin de aclarar cómo han sido los cambios de la industria Aduanera. Ello apuntando a aclarar si los problemas de recursos humanos son de naturaleza organizacional de cada agencia o bien está asumiendo una externalidad derivada de los cambios estructurales y sistémicos que la legislación Aduanera ha establecido en los últimos años, producto de la ejecución de un determinado modelo.

Para poder obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación, se utilizarán diversas técnicas de recolección; estas técnicas serán las siguientes:

Para analizar la evolución de la industria aduanera utilizaremos;

- Entrevista a expertos: Es una técnica orientada a establecer un contacto directo con personas idóneas y con un alto nivel de experiencia en la materia, es un método flexible, espontáneo y abierto a poder profundizar en retrospectiva los cambios que ha sufrido la industria en el tiempo a observar. Se seleccionarán cinco individuos como grupo de muestra, estas personas deberán poseer como mínimo 35 años de experiencia en la Industria Aduanera, en consecuencia, mayores de 55 años y representantes de diversos actores de la industria (Agentes de Aduana, trabajadores portuarios, trabajadores Aduaneros, directores de Aduana).

- Análisis documental: Esta técnica tiene como propósito analizar diversos textos y documentos principalmente. Este será el análisis de la legislación aduanera vigente en 1979, modificaciones posteriores, legislación aduanera vigente (ordenanza de aduanas). Se consultarán informes técnicos sobre volúmenes de exportación e importaciones otorgados por instituciones especializadas (ProChile, cámara aduanera, Banco central, etc.) y todo documento oficial que pueda otorgarnos datos e información relevante para la investigación.

Para analizar el escenario actual de las agencias de aduana utilizaremos las siguientes técnicas:

- Entrevista a expertos: Realizaremos entrevistas a los actores principales de la industria aduanera actual, es decir agentes de aduana, trabajadores portuarios, transportistas, entre otros, con el fin de recabar la información necesaria para generar una fotografía fidedigna de los procesos actuales. Por ello las personas entrevistadas deberán cumplir con los siguientes requisitos; poseer entre tres y cinco años de experiencia en la Industria Aduanera, no superar los 35 años de edad, y también ser representantes de diversos actores de la industria.

- Observación directa: La experiencia personal es una forma directa de poder obtener información sobre lo acontecido dentro de la industria, para poder mantener la objetividad de la investigación se extrapolarán dos observaciones directas, pertenecientes a los autores de esta investigación, quienes están inmersos en la realidad de las Agencias de aduanas. De esta manera podrán dar testimonio de las problemáticas y carencias evidenciadas en las organizaciones estudiadas, ambos investigadores poseen experiencia laboral sobre los 6 meses y formación académica relacionada con la industria.

- Análisis documental: Para poder entender el contexto en el cual se desenvuelven los actores principales, debemos tener claros los marcos legales, económicos y sociales en los cuales estos se desarrollan. Por ello se estudiarán las limitaciones, restricciones e incentivos que el entorno ofrece a la industria, es decir, se analizarán las legislaciones aduaneras vigentes (Ordenanza de aduanas, Oficios y circulares, Dictámenes) y los marcos reguladores, es decir, las leyes y reformas, tanto económicas, políticas o sociales que afecten directa o indirectamente a la industria, como lo es por ejemplo, los impuestos específicos a los licores.

Una vez dentro del contexto de las agencias de aduana, procederemos a investigar a los departamentos de recursos humanos y sus políticas para ello recopilaremos la información de las siguientes fuentes:

- Análisis documental: Se estudiarán las políticas establecidas por la empresa en materia de recursos humanos y manejo de personal, la estructura organizacional, la misión, visión y objetivos de la organización, para poder determinar si las Agencias de aduana dentro de sus lineamientos internos reflejan las exigencias de la industria o se logran mantener al margen de los vicios generados por el sistema.

- Entrevista: Se realizará una entrevista al jefe del Departamento de Recursos humanos (si es que lo hubiera), o en su defecto a la persona encargada de dirigir las políticas y los procedimientos que afectan directamente a los trabajadores de la empresa. Esto con la finalidad de determinar el grado de importancia que las agencias otorgan a poseer o no una unidad definida y organizada de Recursos Humanos, y determinar cuál es el plan de contingencia ante los desafíos que el mercado les ha presentado.

- Desarrollo de conceptos teóricos: Se estudiarán diversos autores y modelos teóricos sobre recursos humanos y temas relacionados, principalmente sobre la variable motivación, con el fin de determinar estudios previos y precedentes sobre la materia a desarrollar, la recolección de estos datos nos ayudará a establecer un escenario ideal con el cuál comparar el escenario real, y obtener un marco de referencia en el cual sustentar la hipótesis y los objetivos planteados en un comienzo.

Finalmente estudiaremos las variables desprendidas de las políticas de recursos humanos y como estas afectan a los trabajadores;

- Cuestionario: Para poder plasmar la situación actual de los trabajadores de la agencia de aduana se realizará un cuestionario denominado MbM¹ sobre el nivel de motivación y las necesidades que los trabajadores sienten sean más importantes de satisfacer, está será realizada a 30 trabajadores de una Agencia de Aduanas para así poder determinar si en la práctica las políticas de recursos humanos han alcanzado los objetivos que persiguen y si los trabajadores sienten que estas políticas, son realmente aplicadas dentro de la organización
- Despachos aprobados por la Agencia: Se analizará la cantidad de despachos realizados por la agencia, con la finalidad de establecer si estas han sufrido alguna variación significativa bajo la influencia de agentes motivadores o si el desempeño laboral de los trabajadores se ha mantenido inalterable pese a los esfuerzos realizados por los departamentos de Recursos humanos. Esta evaluación nos ayudara a determinar si es necesario reformular las políticas empleadas o no.

¹ Cuestionario MbM o de Gestión por Motivación (siglas en inglés), desarrollado por Marshall Sashkin en el año 1986 nos ayuda a la comprensión de las categorías de motivaciones (o necesidades) basadas en las teorías de Maslow y Herzberg.

3.2.3. Conceptos Relacionados.

- Industria Aduanera: Cadena logística al servicio del comercio exterior, con el objeto de conservar o aumentar la competitividad del país.

- El agente de aduana: es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.

- Políticas de Recursos Humanos: Son una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la compañía con sus empleados. Se desprenden del plan estratégico general, y son usualmente desarrolladas con la participación de los mandos medios y otros empleados.

- Aprendizaje: Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

- Motivación: representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.

- Capacitación: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

- Desempeño laboral: El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo.

- Rotación de personal: Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de una empresa.

- Conducta: es el comportamiento que cada individuo desarrolla en los distintos ambientes con los que se enfrenta.

- Expectativa: es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista.

- Meta: Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos.

- Competencia laboral: Son las “aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral.

- Productividad Laboral: es la relación entre el producto (o servicio) obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener ese producto.

- Clima laboral: es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- Desaduanamiento: Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para exportar, importar o para colocar las mercancías bajo otro régimen aduanero

4. Desarrollo de la Investigación

4.1. Evolución de la Industria Aduanera.

Las reformas implementadas en Chile durante las décadas de 1970 y 1980, significaron en términos económicos y sociales la proyección de una nueva manera de afrontar el desarrollo de la sociedad, Durante el Gobierno Militar se implementaron políticas económicas neoliberales como respuesta al diagnóstico realizado sobre la economía nacional, lo cual llevo a liberalizar la hasta entonces cerrada economía Chilena. Además, durante el periodo de la Unidad Popular se produjo un desequilibrio en la balanza de pagos y una hiperinflación que por mucho tiempo se ubicó en tres dígitos, lo cual se busco corregir rápidamente.

La primera etapa del modelo neoliberal chileno, que comprendió los años 1974 a 1982, se caracterizó por los postulados liberales suscritos por los “Chicago Boys”², liberalización de las importaciones, implementación de políticas anti-inflacionarias, reformas del sistema financiero y la apertura comercial hacia el exterior.

Durante 1982 y 1983, se origino una crisis cambiara por la devaluación del tipo de cambio real, por la duplicación de la deuda externa y por un retroceso de las exportaciones, lo cual significó un giro en las decisiones económicas adoptadas hasta

² Término aparecido en la década de 1970 para denominar a los economistas liberales educados en la Universidad de Chicago, bajo la dirección de los estadounidenses Milton Friedman y de Arnold Harberger.

ese momento. A partir de 1985, se inició una etapa de flexibilización de las políticas económicas con el objetivo de reactivar la alicaída economía nacional.

A esto se suma un notable mejoramiento de los términos de intercambio como consecuencia del precio favorable del cobre y de la reestructuración de la política fiscal, en las reformas comerciales, financieras y en las reformas sociales, conformaron la totalidad del conjunto de transformaciones económicas propiciadas por el régimen militar y por los gobiernos de la Concertación durante los últimos treinta años.

El modelo neoliberal de la década de 1990 se mantuvo consolidado, con un especial énfasis en el gasto público social, privilegiando el crecimiento con equidad dirigido a reducir la pobreza, disminuir la cesantía y, por sobre todo, resguardar la estabilidad macroeconómica.

El escenario Chileno ha sufrido muchos y variados cambios a lo largo de los últimos 35 años, es por ello, que para poder afrontar todos estos cambios la industria aduanera a debido reestructurarse y modernizarse constantemente, con la finalidad de servir de la mejor manera a los intereses del País en materias no solo comerciales, sino que económicas, políticas y también sociales.

Los efectos de estos cambios sobre los trabajadores de la industria son los que buscamos esclarecer mediante esta investigación.

4.1.1. Historia de las Aduanas

Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura. Al principio, la agricultura que se practicaba era una agricultura de subsistencia. Sin embargo, a medida que iban incorporándose nuevos desarrollos tecnológicos al día a día de los agricultores, como por ejemplo la fuerza animal, o el uso de diferentes herramientas, las cosechas obtenidas eran cada vez mayores. Así llegó el momento propicio para el nacimiento del comercio, el cual se desarrollaba a través del sistema de trueque, basado en el intercambio de bienes y servicios. Gracias a esta nueva actividad las comunidades se fueron asentando en diversos lugares para poder guardar y acumular sus productos.

Nacieron así las primeras comunidades sedentarias, estas comunidades comenzaron a definir sus territorios y a diferenciarlos de los de las demás comunidades mediante la instauración de límites o fronteras, en aquella época definidos generalmente por accidentes geográficos, ríos, lagos, cadenas montañosas, bosques, etc. Es por ello que podemos decir que el comercio internacional de alguna manera tiene sus orígenes desde el momento que estas comunidades comenzaron a transar bienes y servicios entre ellas, y en pos de un beneficio mutuo.

Conforme estas comunidades se desarrollaban aparecieron mejoras a la forma de comercializar los productos y la implementación de lo que hoy en día conocemos

como dinero, a su vez también comenzaban a tener mayor control y conocimiento de sus productos y de lo que se comercializaba dentro de sus territorios.

Es por ello que los líderes de estas comunidades establecieron los denominados tributos o impuestos a quienes quisieran ingresar sus mercancías y para así poder intercambiarlas o venderles , y es así que con la finalidad de regularizar este proceso nacen las denominadas aduanas, y todo el sector económico que las envuelve, ya que estas no solo se encargaban de cobrar los impuestos, sino de llevar un registro, entregar información relevante a las autoridades pertinentes y facilitar el tránsito de personas de un territorio a otro.

En la actualidad las aduanas están al servicio de los estados a los cuales pertenecen, y son las encargadas de cumplir con diversas funciones, las cuales se pueden agrupar principalmente en 4 grupos;

- Fiscalizar: Mediante la aplicación de determinados derechos de importación/exportación (aranceles) a la introducción o salida de las mercancías.

- Seguridad: Íntimamente ligada con la anterior evita el fraude aduanero y lucha contra el contrabando (ya sea de drogas, armas, patrimonio histórico, etc.).

- Salud pública: Controla la entrada de animales, alimentos, residuos tóxicos, etc. que podrían suponer un peligro para la salud pública de los civiles.

- Estadística: Elaboran estadísticas de comercio exterior.

Con la finalidad de poder unificar procedimientos, facilitar la comunicación entre las aduanas y establecer una clasificación estándar a nivel internacional de productos, (Sistema Armonizado), se crea en 1952 la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la cual cuenta con 177 países miembros, y su actual Secretario General es Kunio Mikuriya, quien asumió en el 2009, su sede está en Bruselas, Bélgica, y su labor contribuye a desarrollar reglas consensuadas en procedimientos aduaneros, así como a prestar asistencia y aconsejar a los servicios de aduanas.

La Aduana en Chile, se viene dando desde tiempos de la colonia, cuando la reina Isabel de Castilla estableció la llamada Casa de Contratación de Sevilla en 1503, en el año 1774 el gobernador don Agustín de Jáuregui estableció de forma definitiva la aduana poniendo punto final al remate de las ventas o empleos públicos cuya sede principal se radico en Santiago, luego de algunos intentos previos del virrey Armendáriz en el año 1724.

En 1810 tras la declaración de la independencia se promulga al año siguiente la ley de libertad de comercio siendo ésta la primera ley de la república, esta disposición decretó la libertad de comercio para los puertos de Coquimbo, Valparaíso, Talcahuano y Valdivia. Ese mismo año se dicta la primera ordenanza de aduanas al permitirse desde el 21 de febrero de 1811 el comercio recíproco con naciones amigas o neutrales con respecto a España.

Más adelante, en 1820 se acordó crear una aduana en Valparaíso, para aforar y liquidar las mercancías en el año 1831 se traslada definitivamente, la aduana mayor o superintendencia de aduanas, desde Santiago a Valparaíso.

4.1.2. Actores principales

La industria aduanera está compuesta por diversos actores, los cuales han experimentado cambios a través de los años, a continuación detallamos aquellos que han existido durante todos los años de estudio, es decir en 1979 ya existían, además de ser los principales y más relevantes para la investigación;

- Aduanas de Chile: Según la legislación chilena es el Organismo del Estado, de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda. Como institución pública, Aduanas cumple funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, y recaudar los derechos e impuestos vinculados a éstas. Además, le corresponde generar las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley. Los ejes centrales de la Gestión de Aduanas son; facilitación del comercio exterior, en un contexto de globalización, fiscalización aduanera, exacta y oportuna, y modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado.

Aduanas se ha fijado el objetivo de prestar una mejor atención y servicio a sus usuarios, proporcionando medios de información de fácil acceso;

desarrollando procedimientos modernos, más eficientes y tramitaciones más ágiles, acordes con la inserción internacional del país y sus acuerdos de libre comercio. En su interacción con el sector privado, Aduanas tiene como principios rectores la buena fe y la probidad. En este contexto, la coordinación y el trabajo conjunto entre -sector público y sector privado- constituyen uno de los pilares básicos de la actividad aduanera.

Para cumplir con sus funciones, Aduanas cuenta con 1.487 funcionarios, que se distribuyen entre la Dirección Nacional, con sede en Valparaíso, y en diez Direcciones Regionales, seis Administraciones de Aduanas y 42 Pasos Fronterizos. Aduanas se hace presente de manera permanente en 92 de los 181 puntos habilitados, incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas.

- Agencias de Aduanas: La actual Ordenanza de Aduanas, en su artículo 220, define al Agente de Aduanas como: "un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de las mercancías".

En 1979 la industria aduanera estaba restringida y estrictamente controlada por el poder ejecutivo, es por ello que solo existían 60 agentes de aduanas habilitados para poder cumplir con sus funciones, situación que se mantuvo hasta 1990, durante este periodo no se realizaron concursos públicos para nombrar nuevos agentes, sino mas bien existieron nombramiento estipulados por las autoridades a cargo de la nación. A contar de 1990 y cada 2 años se

llamo a concurso Público para el nombramiento de nuevos Agentes, variando la cantidad de vacantes, estas vacantes son determinadas por el escenario económico internacional y las variables del mercado. Cabe señalar que este año por primera vez desde 1990, no se realizara dicho concurso, por determinarse que existen suficientes Agentes para las exigencias actuales de la Industria.

En la actualidad de una nomina de 330 Agentes de Aduanas están habilitados 293 para poder ejercer con sus funciones.

- Agentes de Naves: Los Agentes de Estiba y Desestiba definidos en el artículo 917 del Código de Comercio, se rigen por el reglamento a que se refiere el artículo 132 del Código del Trabajo.1 Art. 2º.- Toda nave nacional o extranjera, debe tener un Agente de Naves o Consignatario en los puertos nacionales a que arribe, salvo en los puertos en que el armador tenga oficina establecida, donde podrá actuar directamente como consignatario de sus naves.

Agentes de Naves o Consignatarios de Naves son las personas naturales o jurídicas chilenas, que actúan, sea en nombre del armador, del dueño o del Capitán de una nave y en representación de ellos, para todos los actos o gestiones concernientes a la atención de la nave en el puerto de su consignación.

- Transportistas: Son los encargados de transportar las mercancías desde el puerto de origen al puerto de destino, estos pueden ser aéreos, marítimos, carreteros o ferroviarios o inclusive la combinación de dos o más de estos medios, son fundamentales dentro de la cadena logística. En los últimos años se ha incrementado el número de transportistas tanto nacionales como internacionales habilitados para operar dentro del territorio nacional, lo cual ha obligado a especializarse y ser cada vez más eficaces y eficientes en el proceso logístico.

- Tesorería General de la República: Es la encargada de recaudar, invertir y distribuir los fondos del sector público con eficiencia al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile. En la industria aduanera es el organismo al cuál se le debe hacer el pago de los impuestos devengados de los procesos de importación y exportación. La tesorería se ha visto en la obligación de innovar en conjunto al sector aduanero, tanto en la implementación de sistemas informáticos, como de simplificación de procesos en los pagos de los derechos Aduaneros.

- Servicios Nacionales (Serna pesca, SAG, Servicio de Salud): Son los organismos encargados de velar por la seguridad fitosanitaria y zoonosanitaria tomando las medidas preventivas y desarrollando mecanismos de control para salvaguardar los intereses de la nación. Dichos organismos otorgarán los

vistos buenos para el ingreso, egreso o tránsito de las mercancías por el territorio nacional. Un punto en particular que ha afectado a los servicios nacionales es la necesidad de estar interconectados en línea con el sistema Aduanero.

- Almacenistas: Son los encargados de el acopio y almacenamiento de las mercancías entregadas o por entregar a transportistas o clientes. Corresponden a un servicio complementario de la cadena logística. Pero que ha debido enfrentar fuertes cambios en la reestructuración de los almacenes y en las formar de manipular las mercancías, por ejemplo la implementación de programas de para el manejo de inventarios.

4.1.3. Ordenanza de Aduanas

El primer Reglamento Aduanero se remonta al 21 de Febrero de 1811, hoy en día la normativa vigente es la expuesta en el decreto con fuerza de Ley No. 30 del 18 de octubre de 2004 basado en lo dispuesto en el Artículo Transitorio de la Ley No. 19.912 y las Facultades que confiere el Artículo 32, Número 3, de la Constitución Política de la República de Chile, modifico el Decreto con fuerza de ley del Ministerio de Hacienda No. 213 de 1953, sobre Ordenanza de Aduanas.

La característica de una Ordenanza es la confluencia de materias de diverso tipo que la integran –orgánicas, jurisdiccionales, penales, institucionales, procedimentales, operacionales- y el aspecto reglamentario que revisten muchas de sus disposiciones.

El derecho aduanero, lejos de constituir un conjunto de disposiciones pragmáticas recopiladas formalmente en un cuerpo legal, posee instituciones con un contenido conceptual propio.

Se puede observar que la Ordenanza de Aduanas es dinámica y esta en constante perfeccionamiento y revisiones, por lo cual se han realizado diversas modificaciones tanto al texto como al espíritu de la misma. Esto obedece a un entorno que ha experimentado cambios sistemáticos en su estructura y organizaciones.

4.1.4. Modificaciones a los procesos Aduaneros

- Año 1979: ROA (Ley N° 3-2.345 /79) y sus Instrucciones (Resol.850/12.03.79); Dicha ley y resolución significaron un cambio significativo de la industria aduanera, ya que definen las responsabilidades y funciones propias al agente de aduana, y mejora los criterios de clasificación y valoración de mercancías.

- Año 1981: (Ley N° 18.040, Art. Único, N° 1) se determina que los agentes de Aduana podrán prestar sus servicios ante cualquier Aduana del país, situación que hasta la fecha no ocurría, ya que cada agente de Aduana estaba habilitado a operar solo a través de una Aduana.

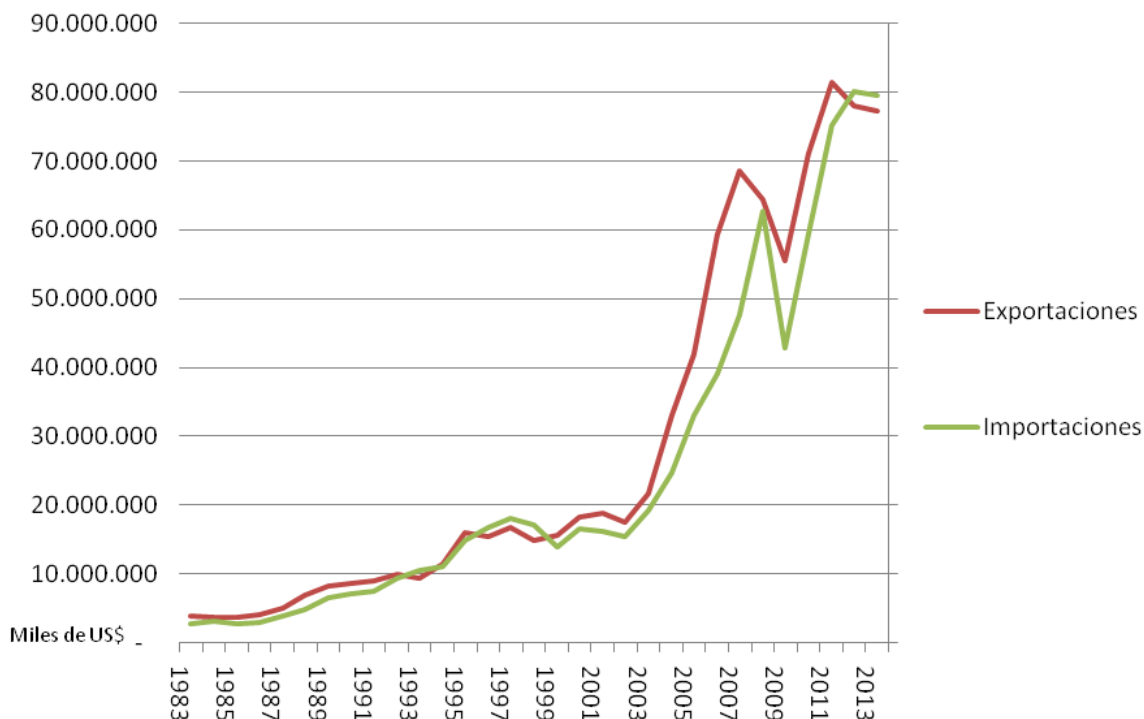
- Año 1997: Transmisión electrónica, Declaraciones de Importación, (Resol. 673/97); La implementación de las transmisiones electrónicas de las declaraciones de ingreso ayuda a reducir considerablemente los tiempos tramitación de una operación, estos tiempos cambian de 1 día hábil a no más de una hora, sin considerar que pudiesen existir rechazos por parte de la aduana en la tramitación manual o electrónica.

- Año 1999: Creación de la DIN, (Res. 361/99); Se refunden en un documento DI, DAPI, DAT. transmisión vía internet/EDI y formulario libre.

- Año 2001 (marzo): Pago electrónico de las DIN, Proceso mediante el cual se facilita considerablemente el proceso de importación, y se logra disminuir gradualmente la utilización de documentos bancarios físicos, generando solo voucher electrónicos.
- Año 2001: Eliminación gradual del Informe de Importación; Se ahorra un día hábil en los tiempos de trámites y se simplifica el sistema; además se establece una nueva forma de descripción de mercancías,
- Año 2001: Creación de la DUS (Res. 4.052/nov 01); Se refunden en un documento las Declaraciones de Exportación, Re-exportación, Salida Temporal, transmisión vía internet/EDI y formulario libre, eliminación de la Orden de Embarque, eliminación del Informe de Exportación. Mediante esta modificación se simplifica y agiliza considerablemente al proceso de exportación
- Año 2006: Ingreso semiautomático de cargas de exportación (SVTI, STI, EPV).
- Año 2006: Se permite la transmisión electrónica de los MIC/DTA a los transportistas, con lo cual se reduce el tiempo de espera de transportistas en pasos fronterizos y aduanas, facilitando el tránsito de estos mismos y una mayor regulación sobre las mercancías que se transportan.

4.1.5. Volúmenes de importación/exportación

Indices de volumen de Comercio Exterior en Chile 1983- 2013

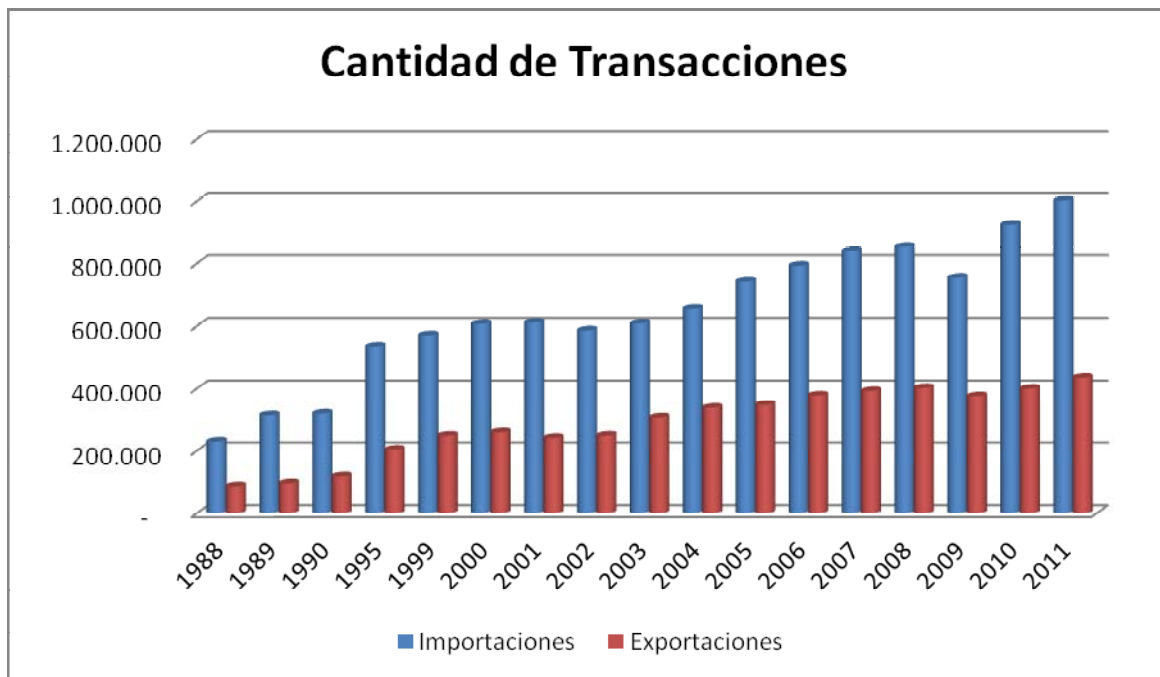


FUENTE: CEPAL

La expansión dinámica de las exportaciones ha sido un rasgo distintivo de la economía chilena en el último cuarto de siglo. Las exportaciones de bienes y servicios han liderado el crecimiento económico de Chile. Hace 30 años nuestro país comercializaba por un valor menor a los diez mil millones de dólares. Hoy en día el índice de volumen del comercio exterior de nuestro país supera los 75 mil millones de dólares, a lo que se traduce a un explosivo crecimiento en su balanza comercial.

4.1.6. Cantidad de transacciones

También la evolución del número de operaciones en el último periodo, es decisiva:

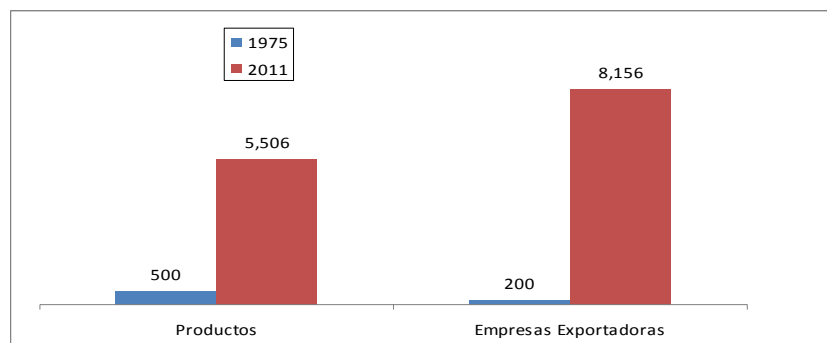
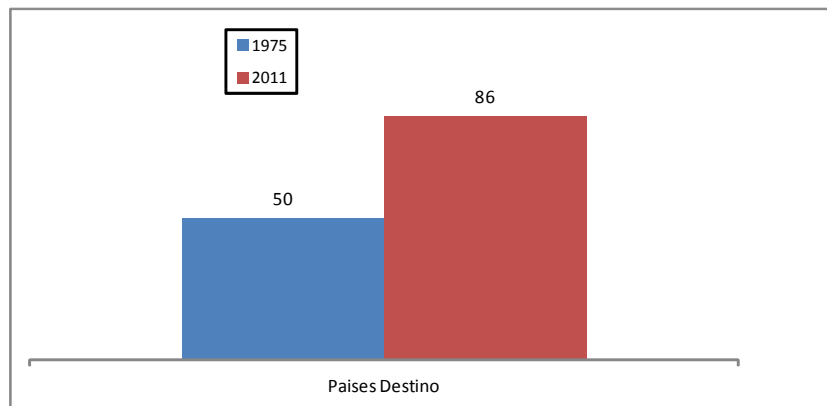


FUENTE: CAMARA ADUANERA

Chile ha exhibido un creciente nivel de integración financiera internacional, esto se ve reflejado en un aumento de la actividad de comercio exterior y de flujos de capitales debido a operaciones de financiamiento e inversión. Lo anterior, ha sido consecuencia principalmente de acuerdos comerciales con las principales economías del mundo y con los países cercanos.

4.1.7. Diversificación del Comercio Exterior Chileno

En los últimos 35 años, el ritmo de crecimiento del Comercio Exterior ha sido muy relevante.



FUENTE: CAMARA ADUANERA

Tal como se refleja en los gráficos anteriores los destinos de las exportaciones chilenas ha aumentado, el número de mercados aumento de 50 en 1975 a 86 en 2011.

Las exportaciones se han diversificado no solo en mercados de destino, sino también en diversidad de productos. La diversidad de productos comercializados

se puede observar un gran aumento, al año 2011 Chile amplió la variedad de productos en más de mil nuevos productos, es decir, 10 veces más que en el año 1975.

El principal factor que ayudo a esta importante diversificación del comercio exterior fueron las empresas exportadoras que aumentaron de 200 a 8.156 en los últimos 35 años, este importante aumento ayudaría finalmente a nuestro país a potenciar su apertura comercial y sus relaciones internacionales.

Tomando en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas, los documentos analizados y los datos recopilados en la presente investigación, podemos determinar que los cambios sufridos en la industria aduanera han fortalecido al sector, proporcionándole las herramientas necesarias para hacer frente a las exigencias del mundo globalizado, como lo son la incorporación de la tecnología, la especialización en materias legales, de valoración y de clasificación aduanera, y la implementación del concepto de la cadena logística. Los explosivos aumentos en la cantidad de transacciones, de los volúmenes de venta y de los actores participantes de la industria, ha generado un alto nivel de competitividad y exigencias, con sus respectivos costos asociados, dichos costos en definitiva quienes deben asumirlos son los Agentes de Aduanas, ya que al poseer un alto nivel de competencia en el rubro, deben establecer estrategias orientadas a los precios, prescindiendo en algunos casos de obtener márgenes mayores de

ganancias por mantener la fidelidad de un cliente u optar a captar nuevos clientes al mercado.

Es por ello que la investigación nos conduce a ahondar más en actor de la industria aduanera llamado a ser el motor del comercio exterior, es decir, las Agencias de Aduanas, institución de carácter esencial para el desarrollo de los procesos aduaneros, es por ello que describiremos parte de su historia, requisitos para ser nombrado Agente de Aduanas, sus funciones principales, responsabilidades, y cantidad de Agentes que estén actualmente habilitados para ejercer.

4.2. Agencias de Aduanas

4.2.1. Historia de los Agentes de Aduana en Chile

La historia de los Agentes de Aduanas en Chile, se puede decir que posee sus primeros rastros en Valparaíso ya por el año 1817, en las crónicas de Samuel Haighs, un importador de la época, quien hace referencias del “Despachante”, menciona a funcionarios de aduanas quienes tomaron notas de los bultos, cobraron los impuestos y enviaron las mercancías bajo sello a la aduana de Santiago, es “Despachante” era el antiguo Agente de Aduanas, aunque en algunos casos pueda haber tenido la denominación de corredor o correteador de papeles. En el año 1910 el Sr. Juan de D. Ugarte Yávar dentro de un inventario de las actividades comerciales de Valparaíso, donde menciona a los Agentes de despacho de buques y mercaderías, finalmente en 1974, mediante Decreto Ley del Ministerio de Hacienda, se crea la figura del Agente de Aduana, y en 1979 se modifica la Ordenanza de Aduanas, estipulando su actividad y funciones. La Ordenanza General de Aduanas (DFL 213 de 1953 y DL 743 de 1974), en su artículo 195 los define como un “profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías”.

4.2.2. Requisitos para ser Agente de Aduana

Los requisitos para poder ser Agente de Aduana fueron estipulados en 1979 bajo el Artículo 196 de la Ordenanza de Aduanas establece los requisitos que debe cumplir una persona para ser Agente de Aduana:

- Ser chileno, persona natural capaz de contratar.
- No haber sido condenado por la comisión de delito que merezca pena aflictiva.
- No encontrarse inhabilitado para ejercer cargos u oficios públicos.
- Haber aprobado estudios vinculados al comercio exterior en establecimientos educacionales reconocidos por el Estado (mínimo 5 semestres). O Acreditar experiencia como funcionario del Servicio de Aduanas o haber sido apoderado de Agente de Aduanas por no menos de 10 años.
- Haber sido aprobado en concurso de antecedentes y conocimientos en materias aduaneras, calificado mediante resolución del Director Nacional.

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos señalados anteriormente, deberá constituir una garantía de monto no inferior a 20 Unidades Tributarias Anuales, cuya suficiencia calificara el mismo director del servicio.

4.2.3. Funciones y responsabilidad de los Agentes de Aduana

Las funciones y responsabilidades inherentes al cargo de agentes de aduana, fueron estipuladas en la ordenanza de aduanas desde 1979, éstas han sufrido variaciones en su forma, pero no en su fondo es por ello que siguen siendo las mismas desde su primera publicación y solo se han perfeccionado para acotarlas a las exigencias actuales de la industria, en esencia son las siguientes:

- Funciones:

- *Ministro de fe;* Este Ministerio de Fe se extiende a otras materias, por cuanto hace fe de lo declarado en los Documentos de Destinación Aduanera, por lo que se transforma así en el certificador real de la legalidad de la mayor parte de las operaciones aduaneras.

- *Auxiliar de la función pública aduanera;* Los agentes de aduana, además, deberán cumplir otras obligaciones, entre ellas, destinar a su objeto los fondos que le hayan provisto sus mandantes; respetar en el cobro de sus honorarios las normas que sobre el particular establezca el Director Nacional de Aduanas; facturar directamente al consignante y consignatario de las mercancías objeto de la destinación aduanera, los honorarios y gastos en que incurra; ocuparse en forma diligente y personal de las actividades propias de su cargo.

- *Pre fiscalizador. Cautela de interés económico del Fisco y del patrimonio Fito y Zoo sanitario del país;* El agente de aduanas debe llevar un libro registro circunstanciado de todos los despachos en que intervengan y formar con los instrumentos relativos a cada uno de ellos un legajo especial que mantendrán correlacionados con aquel registro; además de llevar contabilidad completa, consignando en sus libros los antecedentes que justifiquen sus asientos, conforme con las normas tributarias, aduaneras y comerciales que sean del caso, constituir y mantener vigentes las cauciones que fije la autoridad aduanera, velar por la conducta y desempeño de sus auxiliares, debiendo adoptar las medidas adecuadas que aseguren la permanente corrección de sus procedimientos y actuaciones. Los Agentes de Aduana y sus colaboradores permiten al Estado cumplir su función pública fiscalizadora y paralelamente, garantizan a los particulares un trato justo, igualitario y no discriminatorio, en los Agentes de Aduana recae la obligación que el Comercio Exterior Chileno sea expedito y confiable

- *Mandatario;* El Agente de Aduana es Mandatario, así lo establece expresamente la Ordenanza de Aduanas que señala que su licencia le habilita para prestar servicios a terceros como gestor del despacho de mercancías.

La actividad o función específica es actuar como mandatario de terceros ante el Servicio de Aduana y demás servicios y organismos que intervienen en el comercio exterior Responsabilidad solidaria: Responde del valor de los Gravámenes aduaneros hasta 3 años de efectuada la operación, ampliable a 5 años cuando se acredita dolo o mala fe.

- *Perito*; El Agente de Aduana y sus empleados están obligados a tener conocimientos especializados en diversas materias:
 - Merciolología
 - Legislación Aduanera
 - Arancel Aduanero
 - Valoración de Mercancías
 - Tratados internacionales de Comercio
 - Otras materias vinculadas con comercio exterior.

- *Archivero de documentación*; Conservar durante el plazo de cinco años calendarios los documentos indicados en los números anteriores, sin perjuicio de los mayores plazos establecidos en otras leyes, mantener un registro al día de sus auxiliares, comunicando al administrador de la Aduana que corresponda, respecto a los registrados ante ella, cualquier cambio que se produzca sobre el particular, informar al Administrador de

la Aduana en el mes de marzo de cada año sobre la documentación pendiente al 31 de diciembre del año anterior.

- *Responsabilidad:* Los agentes de aduana son civil y administrativamente responsables por toda acción u omisión dolosa o culposa que lesione o pueda lesionar los intereses del Fisco o que fuere contraria al mejor servicio del Estado o al que deben prestar a sus comitentes.

Responden, asimismo, personalmente de dichas acciones u omisiones cuando ellas fueren imputables a sus socios, apoderados o auxiliares, sin perjuicio de la responsabilidad de éstos y del derecho a repetir.

Los agentes de aduana se considerarán empleados públicos para todos los efectos del Código Penal y de las responsabilidades derivadas de las infracciones contempladas en la Ordenanza de Aduanas, o a otras leyes de orden tributario, cuyo cumplimiento y fiscalización corresponda al Servicio de Aduanas.

4.2.4. Cantidad de Agentes de Aduana en Chile

En la actualidad existen 293 agentes de aduanas habilitados para ejercer con sus funciones, además de existir dos entidades que convocan a grupos de agentes de aduanas, estas son la Cámara Aduanera de Chile, fundada el 31 de Marzo de 1939, actualmente posee 208 Agentes de Aduanas miembros con operaciones desde Arica a Punta Arenas, la cual tiene como objetivo principal; “Relacionar oficialmente al gremio con la Superintendencia y oficinas públicas del ramo; cautelar la moral y corrección funcionarias de los Agentes Generales de Aduanas” y la Asociación Nacional de Agentes de Aduanas A.G. (ANAGENA), conformada en 1990, de la cual son miembros 49 agentes de aduana, quienes al no sentir representación real en la cámara aduanera establecida con antelación, decidieron conformar esta nueva asociación la cual tiene como su objetivo principal “Promover la racionalización, desarrollo, prestigio, prerrogativas y protección de la profesión de agentes de aduana”. Cabe señalar que en 1979 solamente existían 104 Agentes de Aduana, los cuales tenían una aduana específica en la cual podían operar, de este modo aduanas como la de Valparaíso poseían 35 Agentes habilitados y otras como por ejemplo, Caldera, Antuco o Pucón poseían solo un agente habilitado para ejercer dichas funciones, situación que fue modificada en el año 1981, donde se autorizó a que los agentes de aduana pudieran prestar los servicios ante cualquier aduana del país.

4.2.5. Comisiones y Márgenes de Rentabilidad

Las comisiones cobradas por los Agentes de Aduana nunca han estado reguladas por organismos Estatales, sino mas bien, han sido definidas entre Agente y Cliente, es por eso que no existe un valor único de cobro por operación, sino mas bien una gama amplia que ha variado a través de los años. Sin embargo, existían convenciones informales a la hora de negociar un costo, acercándonos a 1979 nos encontramos con que el costo por operación tenía un piso del 1% del valor de la mercancía mas los derechos, y que este podía incrementarse o disminuirse dependiendo de los volúmenes o las mercancías transadas. Es por ello, que en oraciones existían comisiones de hasta un 6% del valor de la mercancía mas los derechos.

En la actualidad nos encontramos con que existe una tarifa mínima de 75 Dólares sugerida por las Asociaciones de Agentes de Aduana, calculadas en base al 0,5% del valor CIF mas los derechos. Este porcentaje en base aumenta el valor de la operación puede ser negociado alcanzando valores de hasta el 0,1%. Y en casos excepcionales inferiores a este.

Con la finalidad de realizar una investigación más en detalle del tema, se tomará como muestra la Agencia de Aduanas Alan Smith y Cía. Ltda., es la continuadora de la Agencia de Aduanas Francisco Bernet y Cía. Ltda., la cual se formó en Julio de 1993, como consecuencia de la asociación de la Agencia de Exportación Luís Paredes Matamala y la Agencia de Aduanas Francisco Bernet Benavides.

El señor Alan Smith, de profesión Ingeniero Civil Industrial, quien desde 1988 se desempeñaba como apoderado del Agente de Exportación Luis Paredes y en 1994 obtuvo su nombramiento como Agente de Aduanas, es el actual socio principal. En Marzo del año 1998 se incorporaron a la sociedad los señores; Alfonso Laval M. y Joaquín Hidalgo R., ambos de profesión Ingeniero Civil, quienes obtienen el nombramiento como Agentes de Aduanas el año 2002.

El señor Luis Paredes operó como Agente desde el año 1970 hasta el año 1998, y continuó trabajando en la Agencia hasta su jubilación a fines del año 1999. La Agencia Paredes se destacó como una de las Agencias importantes en materia de exportaciones en la región, especializándose en embarques hortofrutícolas. Este trabajo le permitió consolidar una agencia moderna, ágil y eficiente, con personal altamente capacitado, el cual fue la base del desarrollo, y que siempre estuvo orientado a ofrecer un óptimo servicio al cliente.

El señor Francisco Bernet, persona de reconocido prestigio y capacidad en el ámbito aduanero nacional, y asesor de otros Servicios de Aduanas latinoamericanos, obtuvo su título de Agente de Aduanas en el año 1992 y creó

su Agencia trabajando en estrecha colaboración con la Agencia Paredes. Anteriormente se desempeñó por 31 años en el Servicio de Aduanas, ocupando diversos cargos entre los que destacan el de Director Regional de Aduanas de la V Región por 13 años y, en sus dos últimos años, el de Jefe del Departamento Nacional de Estudios de la Dirección Nacional de Aduanas. En la actualidad el Sr. Bernet continua como Agente de Aduanas y prestando sus servicios como Asesor en materias de comercio exterior.

Atendiendo a las crecientes exigencias de eficiencia y servicio que caracterizan a los negocios, y con el firme propósito de convertirse en una agencia líder en el mercado, es que se decidió aprovechar las ventajas y experiencia de la Agencia Bernet y del aporte de los nuevos socios creándose la Agencia Smith y Cía. Ltda.

4.3. Departamentos de Recursos Humanos

4.3.1. Políticas de Recursos Humanos

En 1979 el tema de los recursos humanos estaba recién implementándose de manera vaga en algunas empresas del sector industrial, es por ello que la gran mayoría no poseía ni departamentos ni políticas definidas, sino mas bien se regían por el criterio y el sentido común del personal a cargo, quien a su vez en las Agencias de Aduana era el mismo Agente de Aduanas. Es así como nos encontramos con un personaje, que era a su vez juez y parte en la toma de decisiones sobre los temas que afectaban directamente a los trabajadores, como consecuencia de esta realidad podemos encontrar diversos métodos de motivación y capacitación como Agentes de Aduana existentes en la época.

En la actualidad los procedimientos y políticas por general están normados y establecidos por departamentos u/o personas que se desempeñan dentro de las organizaciones directamente a atender dicho requerimiento, es así como en la Agencia de estudio nos encontramos con el siguiente escenario:

Las políticas de Recursos Humanos establecidas en el manual de procedimientos de Recursos Humanos, con fecha Diciembre del 2011 y con última revisión en el mes de Septiembre del 2014, son las siguientes:

- Competencia del personal: La competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan directamente la calidad de los servicios de la agencia. La definición de competencias entrega antecedentes sobre requisitos de educación o experiencia necesarias para desempeñar un cargo y pueden ser utilizados para la contratación de personal.

- Selección y contratación de personal: El proceso se subdivide en 4 etapas; primero la solicitud de contratación, donde el jefe de departamento que requiera de contratación de personas para cubrir necesidades permanentes, deberá informar detalladamente las necesidades, tiempo de trabajo, funciones y cargo a cubrir al gerente de administración y finanzas, posterior a ello se remitirá la respuesta a dicha solicitud por parte del gerente de administración y finanzas, definiendo ingresos y tiempo de permanencia de la persona a contratar en la empresa, en caso de ser aceptada, a continuación se seleccionara el candidato tomando como base el nivel de competencia definido para el puesto a ocupar, la cual se realizara teniendo a lo menos dos candidatos, a quienes se someterá a entrevistas personales con el jefe que requiera la contratación, si la situación lo amerita, se someterá a los candidatos a pruebas de conocimientos técnicos para asegurar el cumplimiento del nivel de competencias. Finalmente se formalizara el contrato habiéndose definido el cumplimiento de requerimientos

establecidos, y habiendo acuerdo entre las partes respecto del tiempo, ingreso y otros temas relacionados.

- Inducción del personal: Posterior a la contratación, el representante de la gerencia designará quien llevará a efecto la inducción interna para el personal entrante. La inducción incluye aspectos relacionados con; el uso de elementos de seguridad, política y objetivos de calidad, documentación del sistema de calidad, procedimiento e instructivos del área, conocimiento en terreno de las operaciones aduaneras, (si aplica).

- Programas de capacitación para el personal: Un programa de capacitación tentativo anual es elaborado durante el último trimestre de cada año, considerando como información base los niveles de competencias definidos. Para complementar el Programa de capacitación, durante el último trimestre del año, el jefe.

- Evaluación de la eficacia de la capacitación: Cuando la capacitación realizada abarca más de 16 horas académicas, se debe hacer una evaluación de la eficacia de la capacitación (externa e interna) la cual se realiza en dos fases. La primera corresponde a la evaluación que realiza el asistente al curso y la segunda la realiza el jefe de la persona capacitada, con posterioridad a la ejecución del curso (1 ó 2 meses). Cuando la capacitación dura hasta 16

horas, se dejará de respaldo la evaluación que entrega el organismo capacitador.

- Incorporación y desvinculación del personal (contrato-Finiquito): Cuando se incorpora personal a la empresa, el jefe de Administración y Finanzas de informar de ello a todas las jefaturas de la organización, cuando se desvincula personal a la empresa, el jefe de Área respectivo debe notificar a las jefaturas pertinentes de esta situación y detallar (si procede) quien (es) seguirá (n) viendo las funciones que se vean afectadas.

4.3.2. Políticas de Calidad – Norma ISO-9001

La empresa además de contar con el Manual de Procedimientos, cuenta con una Política de Calidad, esta fue configurada para poder optar a la Certificación ISO-9001, reconocimiento obtenido el 20 de enero del 2006, dicha política es la siguiente; “La Agencia de Aduanas Smith y Cía. Ltda. procura satisfacer los requerimientos de comercio exterior acordados con sus clientes a través de la prestación de servicios eficaces, oportunos, confiables y competitivos, efectuados por personas con espíritu de servicio, capacitadas y motivadas por el logro de los objetivos de quienes le confían sus operaciones, basados en sistemas de trabajo y recursos de apoyo adecuados al cumplimiento de nuestras funciones, todo ello en permanente revisión para ofrecer cada día un servicio más eficiente, mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.”

Se desprenden de ella diversos Objetivos, siendo relevante para la investigación el siguiente; “Desarrollar programa de Capacitación”, el cual responde a poseer personal capacitado, sin embargo no existen objetivos vinculados a la motivación, tampoco existen políticas vinculadas a este tema.

La Agencia no posee un departamento de Recursos Humanos establecido, sino mas bien dentro de su organigrama esta señalado Remuneraciones dentro del Departamento de Administración y Finanzas, la persona en cargada de Remuneraciones es quien mantiene la documentación y cumple con los procedimientos estipulados en el Manual de Procedimientos, en entrevista con

esta persona, nos menciona que existen diversos métodos de motivación que no están estipulados ni descritos de manera formal en la empresa pero que constituyen una parte importante de la cultura organizacional de la empresa, están son: Bonos por Nacimiento, Matrimonio y Defunción, ya sea hijos o cónyuge, Aguinaldos en las festividades de fiestas patrias y navidad, una caja de mercaderías para Navidad, un paseo anual de esparcimiento a un centro recreativo y una cena de celebración anual, donde se premian a los trabajadores más destacados de cada departamento y diversos reconocimientos por años de servicio, sin embargo, es esta misma persona quien nos señala que la mayor parte de los trabajadores se muestran indiferentes a los beneficios otorgados, como por ejemplo la cena y el paseo, y que en el caso de los Bonos la mayor parte del personal desconoce que poseen dicho beneficio, según la experiencia de la persona encargada se debe a falta de comunicación de la información por parte de la jefatura.

4.4. Impacto en los trabajadores del sector aduanero

4.4.1. Cuestionario MbM (Management by Motivation)

Con la finalidad de poder determinar cuáles son las necesidades que los trabajadores de la industria aduanera consideran más importantes de satisfacer en su propia vida laboral y cómo éstas varían dependiendo de la cantidad de años vinculados a la industria, se ha implementado el cuestionario a 32 trabajadores, estos se dividen de la siguiente forma:

Tipo de Personal: Todos los trabajadores encuestados correspondían al tipo fijo por encontrarnos fuera de la temporada alta para la agencia (Diciembre- Enero- Febrero), estos meses son denominados como temporada alta por estar directamente vinculados al período de mayores exportaciones del cliente principal de la agencia el cual corresponde a un cliente frutícola chileno.

Tiempo trabajando en la Agencia:

- (4 trabajadores) 0 a 1 años.
- (6 trabajadores) 1 a 2 años.
- (10 trabajadores) 2 a 5 años.
- (6 trabajadores) 5 a 10 años.
- (6 trabajadores) + 10 años.

En base a las respuestas obtenidas podemos dividir a los trabajadores en dos grandes grupos, en el grupo sobre los 5 años y el grupo bajo 5 años vinculados a la industria aduanera. Los trabajadores que poseen menos de cinco años vinculados a la agencia reflejan una clara tendencia a las necesidades de autoestima y autorrealización mientras el grupo sobre los 5 años refleja una cercanía a las necesidades de protección y seguridad asociados al nivel más bajo de la pirámide de Maslow en clara contraposición a lo observado en el otro grupo, estos resultados nos llevan a plantear que las personas que llevan más tiempo vinculadas a la industria tienen un alto nivel de desmotivación y asumir que consideran pocos factores motivadores y más factores higiénicos dentro de sus labores y puestos de trabajo. Los trabajadores que recién comienzan o poseen poca experiencia laboral aprecian de forma diferente la misma realidad, ya que valoran elementos que personas con más tiempo consideran propios del rubro, un ejemplo tangible de esto es la posibilidad de capacitarse constantemente dentro de los diversos organismos vinculados a la industria aduanera.

4.4.2. Evaluación de personal

De manera de comparar el desempeño laboral de los trabajadores de la Agencia de Aduana, se analizarán la cantidad de despachos de importación y exportación aprobados y transmitidos durante tres meses en los cuales uno corresponde al mes de marzo, un mes en el cual se realizan las evaluaciones anuales del desempeño de cada trabajadores con la finalidad de establecer ajustes salariales, el mes de junio un mes que no posee ningún tipo de incentivo establecido por la empresa y el mes de septiembre, el cual posee el incentivo denominado aguinaldo para los trabajadores de la empresa.

A modo de referencia, cabe señalar que el promedio de despachos mensuales es de 1014. El mes de marzo se transmitieron 1244 despachos cifra que se encuentra por sobre la media, en el mes de junio la Agencia en su totalidad transmitió y aprobó 901 despachos, lo cual se encuentra por debajo de la media mensual, en el mes de septiembre se transmitieron y aprobaron 923 despachos. Al analizar estos datos podemos inferir que los trabajadores se encuentran mayormente motivados por la esperanza de obtener un aumento salarial permanente, que solo un ingreso aislado el cual no genera una diferencia considerable con un mes que en la práctica no ofrece ningún incentivo a los trabajadores.

5. Conclusión

A lo largo de esta investigación se ha podido evidenciar el camino que han recorrido las agencias de aduanas para llegar a ser los organismos poli funcionales y expertos del comercio exterior chileno. Además se ha puesto en escena el hecho que al estar inmersa dentro de una industria que ha sufrido un crecimiento exponencial en las últimas décadas, siendo hoy en día 8 veces lo que era hace 35 años.

Sin embargo este factor no es el único que se ha visto afectado, ya que junto con el aumento de la demanda dentro del sector industrial, los organismos gubernamentales se vieron en la necesidad de aumentar la oferta; aumentó el número de agentes de aduana necesarios para poder satisfacer estas exigencias. Sin embargo este aumento solo fue de 3 veces lo que era antes, por lo que se podría determinar en primera instancia, que dicho aumento no se condice con la demanda anteriormente señalada, pero hay que tener en cuenta otros factores que son igualmente de importantes.

La incorporación de la tecnología a los procesos aduaneros significó por ejemplo reducción, no solo de tiempos y con ello sus costos asociados, sino también la disminución del capital humano, es allí donde se comienza a marcar una diferencia entre quienes son capaces de afrontar y quienes no la nuevas condiciones del mercado. Si este punto no fuera suficiente para resentir a las agencias de aduana en su estructura, se vieron en la obligación de comenzar a competir entre ellas basándose en los precios que podían ofrecer.

Es allí donde creemos radica el mayor problema actual de las agencias, un sector históricamente acostumbrado a tener como base de sus ingresos al menos el 1% de los costos de mercancías mas sus respectivos derechos, se vio súbitamente presionado a reducir al 0,5% este límite. Ello afectó duramente sus estructuras de costos y viéndose obligados a privilegiar solo aquello que tenga directa relación con la confección de los despachos, viéndose afectados de forma importante los recursos humanos.

Es así como encontramos una industria que prefiere contratar personal ya capacitado o con conocimientos acordes al rubro, es decir personas egresadas de instituciones académicas que impartan carreras relacionadas con el giro o directamente personal calificado dentro de la competencia. Ello produce un alto efecto de rotación dentro de la industria. Todos estos esfuerzos enfocados no tener que invertir en capacitación, a su vez también encontramos personas con un alto nivel de desmotivación, ya que al no invertirse recursos en implementar incentivos o agentes motivadores, y en el caso de que si existiesen, no existe un real interés en evaluar los resultados de éstos. Como consecuencia de estas dos variables nos encontramos con personal calificado para poder desempeñar sus funciones pero sin compromiso para con la organización.

También cabe señalar que este descontento se ve mayormente reflejado en personas que llevan vinculadas más de 5 años como mínimo a la industria y que se acrecienta a medida que aumentan los años que el trabajador lleva vinculado a esta realidad. En su mayoría por la condición natural a comparar como era la industria antes y como es hoy en día.

Esta comparación nos lleva a plantear que factores que anteriormente eran considerados motivadores, son considerados higiénicos en la actualidad también es cierto que los trabajadores que llevan menos de 5 años vinculados a la industria si se sienten en su mayoría comprometidos y con deseos de aprender lo necesario para poder desenvolverse de la mejor manera en sus puestos de trabajo. En síntesis, la industria aduanera y en particular sus trabajadores se han visto afectados indirectamente por la evolución que esta ha experimentado en los últimos 35 años, lo cual generó un claro aumento en el nivel de desmotivación de los trabajadores.

6. Anexos

6.1. Entrevista a Personas con 35 Años en la Industria Aduanera.

1.- En primer lugar nos podría mencionar cómo y cuándo entro a trabajar en el mundo aduanero.

Esta pregunta nos permitirá a determinar en qué escalón de la pirámide de Maslow se encontraban los trabajadores de la industria hace 35 años.

2.- Por qué decidió trabajar en la industria aduanera.

Esta pregunta nos permitirá a determinar cuál era la motivación para ingresar en la industria.

3.- Nos podría contar que cargos y en que organizaciones se ha desempeñado, resaltando las organizaciones que usted sienta lo hayan fortalecido como profesional del sector industrial.

Basados en esta pregunta podemos determinar el nivel de capacitación y compromiso que posee el trabajador para con el sector aduanero, y en específico con su trabajo.

4.- Sobre la relación con sus jefes, relación con compañeros de trabajo, clima laboral, visión de la comunidad sobre la industria, usted cree que se han generado cambios.

Esta pregunta está orientada a obtener información sobre la evolución del sector aduanero, los principales cambios y como los trabajadores de la industria han percibido estos cambios.

5.- Si existiesen cambios, ¿cuáles fueron estos y sus consecuencias que en definitiva usted siente que fortalecieron o debilitaron la industria aduanera?

Con concordancia con la pregunta anterior esa nos permitirá a esclarecer aun más la evolución y cambios del sector en los últimos años.

6.- ¿Existían políticas de incentivo o motivacionales?

Esta pregunta nos permitirá establecer un escenario en relación a las políticas de recursos humanos de hace 35 años.

7.- Si existieron, ¿cuáles eran y se mantienen hoy en día?

Pregunta enfocada a generar una comparación en lo que concierne a motivación y políticas de recursos humanos presentes en la industria.

8.- ¿Qué factores o variables usted cree que han sido las que más han afectado a la industria? (Modelo económico, legislación, globalización, tecnología u otro.)

Pregunta orientada a determinar cuál es la variable que mayor impacto en la percepción de los trabajadores de la industria aduanera.

9.- ¿Usted cree que la industria aduanera hoy en día ha privilegiado resultados y rapidez, por sobre calidad humana y RRHH?

Esta pregunta nos apoyará a reafirmar o refutar la hipótesis planteada.

10.- ¿Cuál es su motivación a seguir vinculado a la Industria Aduanera?

Esta pregunta nos ayudara a determinar en qué nivel de la pirámide de Maslow se encuentra actualmente, así poder realizar un contraste de los agentes motivadores e higiénicos presentes en un individuo que ha evidenciado la evolución de la industria, también nos ayudara a esclarecer el grado de compromiso y competencia que posee un trabajador de la industria.

11.- ¿Cómo se formaba y cómo hoy se forma un trabajador aduanero?

Información necesaria para realizar una comparación de los procesos de capacitación existentes al comienzo del periodo estudiado, y como se afronta esta variable hoy en día.

6.2. Entrevista a Personas con menos de 10 años en la industria.

1. ¿Cómo, cuándo y por qué entró a trabajar al mundo aduanero?.

Esta pregunta nos ayudara a determinar cuál es la motivación para ingresar en la industria.

2. ¿Cómo siente usted que es su relación laboral tanto con sus jefes como con sus compañeros de trabajo?

Esta pregunta está orientada a conocer el entorno de la industria aduanera, y el grado de incidencia del entorno en la motivación del trabajador.

3. ¿Siente o ha experimentado algún tipo de motivación, capacitación o incentivo dentro de la empresa?

Nos ayudara determinar si la Políticas de Recursos humanos son aplicadas efectivamente, y si existen incentivos o agentes motivacionales dentro de la industria.

4. ¿Usted cree que está capacitado efectivamente para realizar su trabajo?

Nos ayudara a esclarecer el grado de competencia que posee un trabajador de la industria.

5. Dentro de cinco años, ¿usted cree que seguirá vinculado a la industria?, o ¿tiene expectativas que difieren del rubro?

Esta pregunta nos ayudara a determinar en qué nivel de la pirámide de Maslow se encuentra el trabajador de la industria aduanera en la actualidad.

6.3. Entrevista Encargada de Recursos Humanos.

1.- ¿Cuál es la estructura Organizacional sobre Recursos Humanos?

Nos Ayudara a determinar el grado de importancia que posee el Área de Recursos Humanos dentro de la Industria.

2.- ¿Cuales son los Procedimientos de Recursos Humanos en el ámbito de Capacitación y Motivación estipulados en la Empresa?

Mediante esta pregunta podremos determinar los procedimientos y Políticas de Recursos humanos que no se encuentren registradas oficialmente en el manual de procedimientos.

3.- ¿Cuál es su percepción sobre la efectividad de estas políticas?

Esta pregunta va orientada a determinar si la percepción de la persona encargada posteriormente con la de los trabajadores entrevistados anteriormente, en caso de existir diferencias, analizar el porqué de estas.

4.- ¿Qué medidas tomaría usted para poder mejorar en este ámbito?

Como es la persona que se ve directamente relacionada con el tema de la investigación es importante tomar en cuenta su percepción y experiencia para el desarrollo del tema.

6.4. Cuestionario MbM.

Tipo de Personal () Fijo () Temporada

Tiempo trabajando en la Agencia (Años): () 0 a 1 () 1 a 2 () 2 a 5 () 5 a 10 () + 10

Responder a cada una de las afirmaciones indicando su grado de acuerdo con las mismas, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Completamente de Acuerdo

B = Básicamente de Acuerdo

P = Parcialmente de Acuerdo

S = Solo estoy un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mi es tener un empleo estable.
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.

8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros.
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Puntuación del Cuestionario MbM.

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y

opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Interpretación de las puntuaciones

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no

son en absoluto importantes. Utilice el cuadro que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí.

Representación gráfica de las puntuaciones

Represente gráficamente su puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una “x” el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las “x” hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, sus respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para usted. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para usted.

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIA	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

7. Bibliografía

- ANAGENA AG. El rol de los Agentes de Aduana en la modernización del sistema aduanero chileno.
- Agencia de Aduanas Alan Smith y Cía. www.smith.cl
- Bernal, C.A. Metodología de la Investigación. Segunda edición.
- Boletín Oficial de Aduanas, año 1975, 1971 y 1965
- CEPAL. Base de Datos y Publicaciones Estadísticas.
- DIRECON. (2013). Departamento de Estudios. Informes Comercio exterior.
- Flores, T. (2013). Chile: Efectos de su integración comercial en una economía en desarrollo.
- González, M. (2003). Los Agentes de Aduana y su participación en el comercio exterior chileno.
- González, M. G. (2012). Cámara Aduanera de Chile. El Agente de Aduana en Chile.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima edición.
- Hersey y blanchard. (1977). Management
- of organizational be
- havior: utilizing
- human resources. New Jersey, Prentice Hall.
- http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp
- <http://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/estadisticas.html>

- <http://www.diariocomex.cl/>
- <http://www.direcon.gob.cl/estudios/>
- Ley orgánica del servicio nacional de aduanas, decreto ley 2.554, publicado en el Diario Oficial de, 10 de marzo de 1979
- Lorca, F.Z. (1997).Origen y Futuro de los Agentes de Aduanas.
- Manual de Procedimientos de RRHH, (2011) Agencia Alan Smith y Cia.
- Maslow, (1943). A Theory of Human Motivation.
- Ordenanza de aduanas, decreto con fuerza de ley de hacienda n° 213, de 1953
- Sashkin (1996). Cuestionario mbm, tercera edición. Gestión por motivación