



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORAS:

JOSELINE HELEN CASTRO ZAMBRANO

NARCISA MARISELA CAMPUZANO PINCAY

TUTOR DE TESIS:

MCA. CPA. JAHAIRA PAOLA BUÑAY CANTOS.

**GUAYAQUIL, MARZO 2017**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
<b>TÍTULO “Plan Estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de Servicios Aduaneros en la ciudad de Guayaquil”</b>		
<b>AUTOR/ ES:</b> Campuzano Pincay Narcisa Marisela Castro Zambrano Joseline Helen	<b>REVISORES:</b> Ing. Cynthia Legarda Arreaga, MTF Ing. Grace Tello Caicedo, MAE	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas	
<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>N° DE PÁGS.:</b> 85	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Desarrollo de Modelos Organizacionales		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> <i>Laboral, estratégico, aduaneros, productividad.</i>		
<b>RESUMEN:</b> Las Agencias de Aduanas deben mantener un nivel de modernización acorde a los requerimientos de los clientes y de la economía, de donde el objetivo es alinearse hacia el desarrollo de la productividad y el mejoramiento de los negocios, considerando que los servicios aduaneros deben ser especializados, brindar calidad de servicio para captar clientes. Considerando esto se tiene que este proyecto permitirá, establecer en la empresa de servicios aduaneros que será parte del estudio, una infraestructura organizacional adecuada para todo el personal que se desarrolla dentro de la misma y así su producción sería más eficaz en las actividades diarias. Dentro de los problemas frecuentes que tiene la empresa por la falta de un plan estratégico es el pésimo ambiente laboral y la baja productividad. El talento humano debe contar con los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar de manera eficaz su labor y aplicar así nuevos conocimientos. Finalmente se puede evaluar que el Econ. Clinio Zambrano, Agente de Aduanas, está de acuerdo con la mejora del clima laboral en su empresa para que su personal esté en un ambiente de trabajo adecuado y así brindar un correcto servicio aduanero que le permita dar una buena atención al cliente, incrementar sus resultados económicos y asegurar la continuidad de su actividad.		
<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b>	
	N°	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>  Castro Zambrano Joseline Helen Campuzano Pincay Narcisa Marisela	<b>Teléfono:</b>  0993832218  0939606666	<b>E-mail:</b>  josy.castro1891@gmail.com  marisela1602@hotmail.com
<b>CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> ABG. MARIANA ZUÑIGA.	
<b>SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>Correo:</b> fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

Documento: FINAL\_1.docx (D21759068)  
 Presentado por: JAHAIRA (jahaira.bunayca@ug.edu.ec)  
 Recibido: jahaira.bunayca.ug@analysis.urkund.com  
 Mensaje: TESIS CASTRO - CAMPUZANO [Mostrar el mensaje completo](#)  
 3% de esta aprox. 51 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS TERMINADA.docx
	09URKUND Estudio analisis productividad bananero chiquita 20062015.docx
	<a href="http://documents.mv/documents/cuadro-faces-capacitacion-1.html">http://documents.mv/documents/cuadro-faces-capacitacion-1.html</a>
	<a href="http://docplayer.es/225464-Organizando-la-arquitectura-de-rh-para-crear-valor.html">http://docplayer.es/225464-Organizando-la-arquitectura-de-rh-para-crear-valor.html</a>
Fuentes alternativas	
La fuente no se usa	

63% #1 Activo

PERSONAL 47 1. ¿Cómo se diseña la estructura de la empresa? 47 5. ¿Cómo se diseñan los exámenes de evaluación del personal de nuevo ingreso? 53 6. ¿

Cómo se realiza la incorporación a la organización de los candidatos seleccionados? 54 7. ¿

Quién es el responsable del proceso de inducción y contratación de nuevos empleados? 55 8. ¿Cómo se registra y controla la información relativa a nuevos empleados? 57 9. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño? 59 10. ¿Cuáles son los principales factores de la evaluación? 60 11. ¿Qué incentivos se otorgan al desempeño sobresaliente? 61 12. ¿Cómo se realiza el registro y seguimiento de la rotación de personal? 62 13. ¿Cómo se promueve la permanencia del personal? 64 14. ¿Que

áreas participan para programar y optimizar la producción? 66 15. ¿Cómo se establecen objetivos, metas y estrategias? 67 16. ¿Cómo se

organiza la empresa para crecer en la calidad de sus productos

y servicios? 68 17. ¿En

qué consiste su estrategia salarial y cómo contribuye a atraer y retener al personal? 69 18. ¿

Cómo se desarrollan las capacidades del personal operativo? 71 19. ¿Cómo se desarrollan las capacidades del personal gerencial? 72 20. ¿Cómo se asegura un clima adecuado de trabajo? 74 Interpretación de los resultados del diagnóstico 75 CAPITULO 3 76 Propuesta de solución al problema 76 TITULO 76 JUSTIFICACIÓN 76 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 83 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA 85 2. Mentoring 125 3. Evaluación del Clima Laboral 126

Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / 09URKUND Estudio analisis produ... 63%

personal? 5 ¿Cómo se registra la información de los prospectos reclutados? 6 ¿Cómo se diseñan los exámenes de evaluación del personal de nuevo ingreso? 7 ¿

Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, según informe del sistema antiplagio URKUND ha obtenido un 3 %.

BUÑAY CANTOS JAHAIRA PAOLA  
 C.I. 0925352726  
 MCA. CPA.  
 TUTOR DE TESIS

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, MCA. CPA. JAHAIIRA PAOLA BUÑAY CANTOS, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Ingeniero Comercial **presentado** por las egresadas: **Campuzano Pincay Narcisa Marisela con C.I.: 0926224452** y **Castro Zambrano Joseline Helen con C.I.: 0930583521**

Tema: **“Plan Estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de Servicios Aduaneros en la ciudad de Guayaquil”**

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

BUÑAY CANTOS JAHAIIRA PAOLA  
C.I. 0925352726  
MCA. CPA.  
**TUTOR DE TESIS**

## **RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR**

Por medio de la presente certificamos que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de Campuzano Pincay Narcisa Marisela con C.I.: 0926224452 y Castro Zambrano Joseline Helen con C.I.: 0930583521, cuyo tema es:

**Tema: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

---

Campuzano Pincay Narcisa Marisela  
C.I.: 0926224452  
marisela1602@hotmail.com

---

Castro Zambrano Joseline Helen  
C.I.: 0930583521  
josy.castro1891@gmail.com

## **DEDICATORIAS**

A Dios, nuestro Padre Celestial, a mi madre Narcisa Pincay, a mi hijo Rolando Morales Campuzano, a mi esposo Rolando Morales Vásconez y a toda mi familia que me ha brindado su apoyo en este proceso.

**Campuzano Pincay Narcisa Marisela**

A Dios, a mis padres José Castro A. y Clara Zambrano C., mis hermanos Andrés y Emily, que son mi pilar fundamental y estuvieron día a día conmigo en cada paso para llegar a este logro tan anhelado.

**Castro Zambrano Joseline Helen.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, quien me ha dado la vida y me mantiene con salud y bienestar para luchar día a día, a Narcisa Pincay por su rol desempeñado como madre y padre que ha sido durante toda mi vida, llevando a cabo muchos esfuerzos y sacrificios por darme un futuro mejor, a mi hijo Rolando Morales Campuzano quien ha sido el motor de mi vida y mi fuerza para luchar constantemente y a mi esposo Rolando Morales Vásquez quien ha estado a mi lado siempre brindándome todo su apoyo moral y económico para que sea una profesional. A nuestra tutora de tesis MCA. CPA. Jahaira Paola Buñay Cantos por sus enseñanzas, corrigiéndonos cada detalle necesario para culminar nuestra tesis, compartiéndonos sus conocimientos y experiencia profesional.

**Campuzano Pincay Narcisa Marisela**

A Dios, mi infinito agradecimiento porque me ha bendecido con salud, sabiduría y fortaleza para poder culminar mi carrera universitaria, y por poner en nuestro camino a las personas correctas que nos ayudaron en este proceso, gracias a él, hoy estamos haciendo realidad nuestro sueño tan anhelado. Gracias a mis padres Clara Zambrano C. y José Castro A., por ser mis guías, por depositar su confianza en mí durante toda mi carrera, por día a día haberse sacrificado para darme lo mejor. A mis hermanos por sus palabras de apoyo, a Melinton Ramos por su paciencia y compañía en todos los momentos que necesité. De manera especial a nuestra tutora de tesis MCA. CPA. Jahaira Paola Buñay Cantos por su apoyo, colaboración y asesoramiento durante el desarrollo de nuestra tesis, y a todas las personas que directa o indirectamente han contribuido con datos necesarios, en el desarrollo de nuestra tesis.

**Castro Zambrano Joseline Helen**



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**  
**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA**  
**EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**  
**RESUMEN**

Las Agencias de Aduanas deben mantener un nivel de modernización acorde a los requerimientos de los clientes y de la economía, de donde el objetivo es alinearse hacia el desarrollo de la productividad y el mejoramiento de los negocios, considerando que los servicios aduaneros deben ser especializados, brindar calidad de servicio para captar clientes. Considerando esto se tiene que este proyecto permitirá, establecer en la empresa de servicios aduaneros que será parte del estudio, una infraestructura organizacional adecuada para todo el personal que se desarrolla dentro de la misma y así su producción sería más eficaz en las actividades diarias. Dentro de los problemas frecuentes que tiene la empresa por la falta de capacitación es la baja productividad. El talento humano debe contar con los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar de manera eficaz su labor y aplicar así nuevos conocimientos.

Finalmente se puede evaluar que el Econ. Clinio Zambrano, Agente de Aduanas, está de acuerdo con la mejora del clima laboral en su empresa para que su personal esté en un ambiente de trabajo adecuado y así brindar un correcto servicio aduanero que le permita dar una buena atención al cliente, incrementar sus resultados económicos y asegurar la continuidad de su actividad.

**Palabras Claves:** laboral, estratégico, aduanero, productividad.



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**  
**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE UNA**  
**EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**ABSTRACT**

The Customs Agencies must maintain a level of modernization according to the requirements of customers and the economy, where the goal is aligned towards a concept of development productivity and business improvement, considering that customs services should be specialized in the process, provide quality service to attract customers.

Considering this is that this project will, in companies established customs processes that will be part of the study, an appropriate organizational infrastructure for all staff that develops within the same and so its production would be more effective in daily activities. Among the common problems that the company due to lack of training is low productivity, waste of materials and labor accidents. Human talent must have the knowledge and skills necessary to perform their work effectively and thus apply new knowledge.

Finally you can evaluate the Econ. Clinio Zambrano Customs Agent agrees to improving the working environment in your company so that its staff are in a proper working environment and to offer appropriate customs service that allows you to give good customer service, increase its economic performance and ensure the continuity of their business.

**Keywords:** labor, strategic, customs, productive.

## ÍNDICE

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL .....	I
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	III
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIAS .....	V
AGRADECIMIENTOS .....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT .....	VIII
ÍNDICE .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
Contextualización del problema que se investiga.....	2
DISEÑO TEÓRICO.....	5
Formulación del Problema .....	5
Sistematización .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos.....	5

Planteamiento de Hipótesis .....	5
DISEÑO METODOLÓGICO .....	6
Métodos del nivel teórico.....	6
Métodos del nivel empírico utilizados. ....	6
Tipo de investigación.....	6
Alcance de la investigación (exploratoria, descriptivo).....	7
Población y muestra. ....	8
Significación social y pertinencia .....	8
Significación práctica.....	9
CAPITULO 1 .....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 Antecedentes del problema. ....	10
1.2 Fundamentos teóricos y metodológicos .....	14
1.3 Identificación y Conceptualización de los términos básicos y variables de la investigación.....	18
1.3.1 Clima Organizacional y Laboral .....	18
1.3.2 El Clima Laboral basado en competencias.....	28
1.3.3 Evaluación del Clima Laboral .....	31
1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas.....	32
1.5 Categorización de las variables .....	33
CAPITULO 2.....	34

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE INVESTIGA.....	34
2.1 Evolución del Talento Humano en el Ecuador.....	40
2.2 Figura Legal de los organismos que ejecutan los Planes de Capacitación .....	42
2.3 Presupuesto disponible para Capacitaciones en Ecuador.....	43
2.4 Capacitación como eje estratégico del desarrollo del talento humano. ....	44
2.5 Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados. ....	46
2.6 Interpretación de los resultados del diagnóstico .....	58
CAPÍTULO 3.....	59
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA .....	59
3.1    Justificación.....	59
3.2    Importancia.....	61
3.3    Plan Estratégico.....	62
3.3.1. Administración Estratégica .....	62
3.3.2. Estructura de la Empresa .....	63
3.3.3. Motivación Laboral .....	64
3.3.4. Trabajo en Equipo. ....	65
3.3.5. Comunicación.....	66
3.3.6. Sala de Reuniones.....	66
3.3.7. Seguridad.....	67
3.3.8. Integración.....	67
3.3.9. Relación con el Jefe Inmediato.....	68

3.3.10. Incentivos .....	69
3.3.11 Capacitación.....	69
CONCLUSIÓN .....	78
RECOMENDACIONES .....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	80
APÉNDICE.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Diferencias entre Capacitación y Desarrollo</i> .....	28
Tabla 2 <i>Operacionalización de las Variables Conceptualizadas</i> .....	32
Tabla 3 <i>Rama de Actividades</i> .....	35
Tabla 4 <i>Agregados Macroeconómicos</i> .....	38
Tabla 5 <i>Personal Motivado</i> .....	46
Tabla 6 <i>Actualización de Rendimiento</i> .....	47
Tabla 7 <i>Proceso de Reclutamiento</i> .....	48
Tabla 8 <i>Compañerismo Laboral</i> .....	49
Tabla 9 <i>Políticas de la Empresa</i> .....	50
Tabla 10 <i>Desarrollo personal y laboral</i> .....	51
Tabla 11 <i>Opinión</i> .....	52
Tabla 12 <i>Incentivos al Desempeño</i> .....	53
Tabla 13 <i>Permanencia del Personal</i> .....	54
Tabla 14 <i>Condiciones Físicas</i> .....	55
Tabla 15 <i>Clima Laboral - Empleados</i> .....	56
Tabla 16 <i>Clima Laboral - Jefe</i> .....	57
Tabla 17 <i>Contenido de la Capacitación</i> .....	73
<b>Tabla 18</b> <i>Programación de Capacitación</i> .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i> Personal Motivado .....	46
<i>Gráfico 2</i> Actualización de Rendimiento.....	47
<i>Gráfico 3</i> Proceso de Reclutamiento.....	48
<i>Gráfico 4</i> Compañerismo Laboral .....	49
<i>Gráfico 5</i> Políticas de la Empresa.....	50
<i>Gráfico 6</i> Desarrollo personal y laboral.....	51
<i>Gráfico 7</i> Opinión .....	52
<i>Gráfico 8</i> Incentivos al Desempeño.....	53
<i>Gráfico 9</i> Permanencia del Personal.....	54
<i>Gráfico 10</i> Condiciones Físicas .....	55
<i>Gráfico 11</i> Clima Laboral - Empleados.....	56
<i>Gráfico 12</i> Clima Laboral - Jefe .....	57
<i>Gráfico 13</i> Fases de la Capacitación.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organigrama General.....	63
--	----

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i> Diagrama de espina de pescado.....	4
<i>Ilustración 2</i> Estadísticas del Despacho Aduanero.....	13
<i>Ilustración 3</i> Ejes de la gestión por Competencias .....	30
<i>Ilustración 4</i> Crecimiento Minero.....	34
<i>Ilustración 5</i> Importaciones y Exportaciones .....	36
<i>Ilustración 6</i> Perspectivas Económicas.....	37
<i>Ilustración 7</i> Coyuntura Económica .....	39
<i>Ilustración 8</i> Sistema Integral .....	60
<i>Ilustración 9</i> Proceso de capacitación.....	61

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los Servicios Aduaneros, por el aumento y auge de los mercados internacionales, vale indicarse que se deben mejorar sus procesos operativos y administrativos para poder brindar un adecuado servicio a sus usuarios.

Esto permitirá deducir y diferenciar los diferentes costos ya sean directos e indirectos ocasionados por los retrasos en los trámites especialmente al generar el despacho de las importaciones, los gastos que se producen en cada proceso de despacho, como el tiempo que se invierte ya que mientras se desaduaniza no se puede comercializar las mercancías, pagos de almacenamiento, logística de documentación, y autorizaciones por parte de diferentes funcionarios de la SENA (Servicio Nacional De Aduanas Del Ecuador) que son procesos recurrentes antes de nacionalizar la mercancía.

Dentro de esto, las Agencias de Aduana no pueden quedarse fuera de las etapas de modernización que se mantiene en el país, quedándose en el pasado con procedimientos antiguos, que en aquel tiempo les permitió crecer, pero que a la actualidad no satisfacen los requerimientos de los clientes y de la economía, de donde por diversos cambios y competencia se puede notar que esta permite alinearse hacia un concepto de desarrollo de la productividad y el mejoramiento de los negocios, considerando que los servicios aduaneros deben ser especializados en su proceso, brindar calidad de servicio para captar los clientes.

Es así que cabe indicarse que, Guayaquil al ser el principal puerto en donde se desarrollan importaciones y exportaciones de mercancías, este contribuye en una fuente de ingresos económicos para nuestro país, por lo que es necesario que estas empresas se manejen en orden y mejoren sus procesos administrativos que conlleva su actividad económica.

Con todo esto vale que en la actualidad es necesario aplicar un plan estratégico que nos demostrará los problemas, y a la vez servirá como herramienta para el funcionamiento adecuado, y de esta manera empresas de servicios aduaneros no sigan aplicando

procedimientos pasados, que si han ayudado mucho, pero estamos en un mercado competitivo lo que amerita cambios muy rápidos, por lo que debemos superarnos día a día.

Este proyecto pretende enfocarse en el establecimiento de la Visión, Misión, Objetivos, que comprometen a todo el personal a identificarse con la empresa, y así desenvolverse eficazmente para alcanzar los objetivos de la misma. La necesidad de plantear el mejoramiento del clima laboral en una empresa de servicios aduaneros incidirá en el mejor desarrollo de los procesos de importación, ya que sistematizarían las actividades de trabajo y el tiempo empleado.

Al ejecutar este plan estratégico en la empresa de servicios aduaneros, esta tendrá mejor desenvolvimiento en todas las áreas como son la Administrativa, Gerencial, Costos, Despachos de Importación, Recursos Humanos, y; otros beneficiarios serán los clientes que en forma oportuna y eficaz se les atenderá con sus despachos evitando retrasos o demoras en el retiro de su mercancía

Así tendrán satisfacción con el servicio prestado, se mejorará la competitividad de la agencia de aduanas y se normalizaran los sistemas y procesos de importación minimizando los tiempos y costos, de igual manera evitando multas injustificadas.

Considerando esto se tiene que este proyecto permitirá, establecerse en las empresas de procesos aduaneros que será parte del estudio, una infraestructura organizacional adecuada para todo el personal que se desarrolla dentro de la misma y así su producción sería más eficaz en las actividades diarias.

### **Contextualización del problema que se investiga.**

Según (LEFCOVICH, 2011) en su artículo (Especialista en Calidad, Productividad, Costos y Mejora Continua) “En primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio; en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere; en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua; y en cuarto lugar la exigencia de un aprendizaje permanente”. (p.24)

Este proyecto se aplicará en la oficina del Agente de Aduana Econ. Clinio Zambrano ubicada en la ciudad de Guayaquil, considerando que durante el período de estudio se ha notado un manejo ineficiente, el trato negativo que el jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal y las condiciones que ofrecen, y olvido en las áreas de servicios aduaneros de importación.

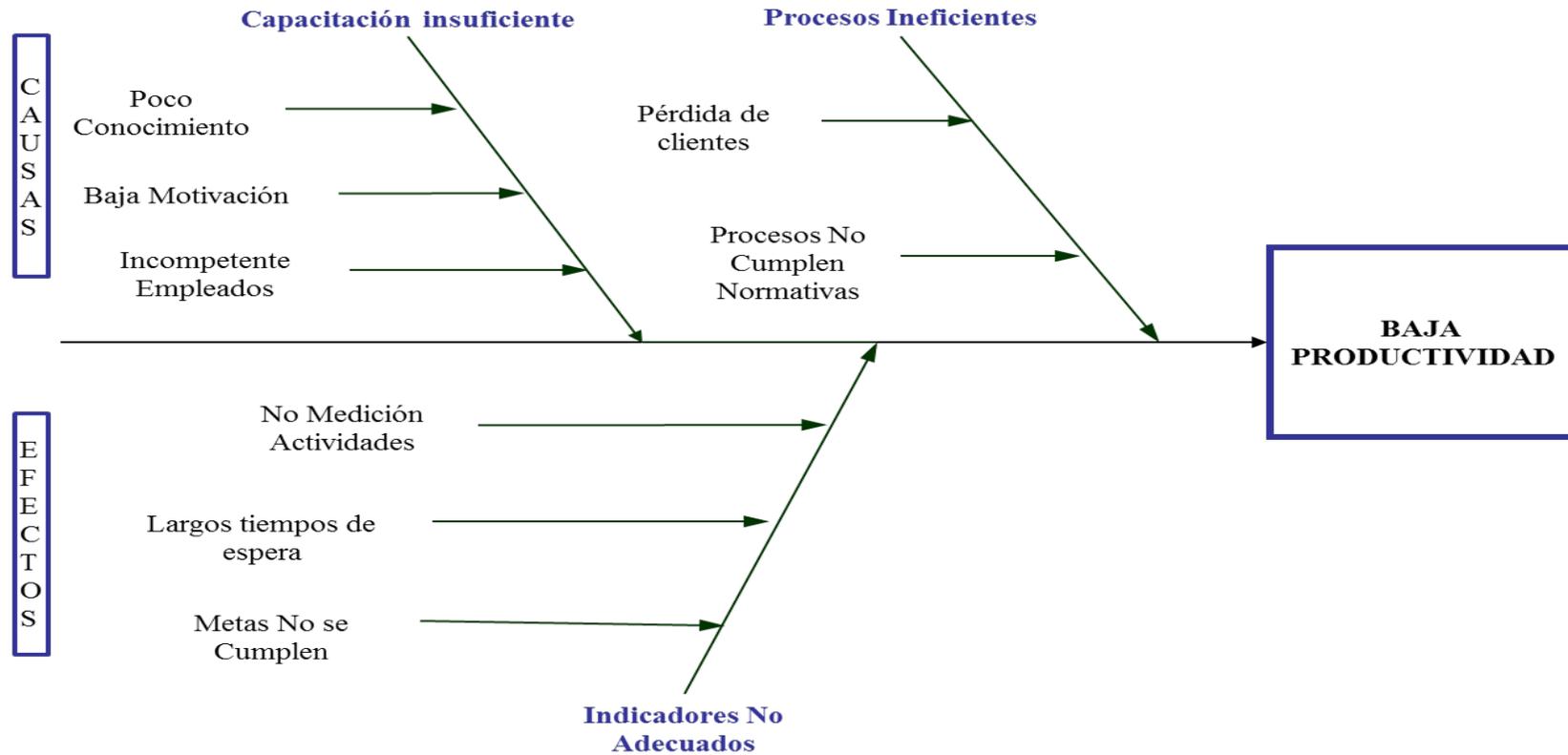
Ya que se presentan diferentes problemáticas que por falta de capacitación al personal demoramos en resolverlas, porque al hallarse alguna de las declaraciones observadas por el funcionario asignado no existe una persona adecuada que nos dirija para justificarla y evitemos así retrasos en los despachos.

El talento humano es un recurso primordial y necesario en una organización y su comportamiento, conducta y actitudes afecta el desempeño laboral.

Por tal motivo, un empleado frustrado, con resentimiento hacia sus superiores, puede contaminar el clima y a sus compañeros. Realizar una evaluación de clima laboral es importante, ya que permite conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a aspectos organizacionales como: satisfacción, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y condiciones, el análisis de los resultados permiten reforzar el proceso de mejora continua y tomar acciones que permitan contar con un clima saludable.

Finalmente se puede evaluar que el Econ. Clinio Zambrano Agente de Aduanas, está de acuerdo con la mejora del clima laboral en su empresa para que su personal esté en un ambiente de trabajo adecuado y así brindar un correcto servicio aduanero que le permita dar una buena atención al cliente, incrementar sus resultados económicos y asegurar la continuidad de su actividad.

### CAUSAS DE IMPRODUCTIVIDAD OPERATIVA DEL TALENTO HUMANO



*Ilustración 1* Diagrama de espina de pescado

## DISEÑO TEÓRICO

### Formulación del Problema

¿La ausencia de un Plan Estratégico dificulta el funcionamiento laboral en la empresa de servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil?

### Sistematización

- ❖ ¿Determinar y establecer parámetros dentro de la empresa de servicios aduaneros nos facilitará la producción laboral y las relaciones interpersonales?
- ❖ ¿Capacitar al personal de la empresa de servicios aduaneros nos permitirá optimizar el proceso para las importaciones?
- ❖ ¿Fortalecer el clima laboral mejorará las operaciones de la empresa?

### Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para una empresa de servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil con la finalidad de mejorar el clima laboral

### Objetivos Específicos

- ❖ Establecer la situación actual de la empresa Econ. Clinio Zambrano A. Agente de Aduana, ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- ❖ Presentar una propuesta de motivación laboral e incentivos que impulse el mejor desempeño de los colaboradores de la entidad.
- ❖ Contribuir en el fortalecimiento y la eficiencia en cada una de las actividades laborales de la empresa que forma parte de este proyecto de investigación.
- ❖ Establecer un organigrama empresarial y sus políticas, para el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales, involucramiento laboral, trabajo en equipo y liderazgo.

### Planteamiento de Hipótesis

Con el diseño del Plan Estratégico se contribuirá a la mejora del clima laboral para optimizar las operaciones dentro y fuera de la empresa.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Métodos del nivel teórico.**

Tenemos que este estudio presenta tres procesos en lo que consiste analizar, en primera instancia sobre una investigación básica experimental o teórica, el cual permite obtener nuevos conocimientos acerca de los fenómenos y hechos observables sobre diversas fuentes teóricas.

El siguiente proceso de investigación es la revisión de trabajos originales anteriormente desarrollados, los cuales permitirán obtener información sobre procesos, resultados y recomendaciones aplicadas a otras empresas, que nos permitan descubrir o nutrirnos de nuevos conocimientos.

Y el tercer proceso de investigación denominada experimental, son trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos obtenidos de las investigaciones o experimentos realizados.

### **Métodos del nivel empírico utilizados.**

Para alcanzar los objetivos del proyecto se realizará una investigación que nos facilitará información precisa sobre el mercado así como de la empresa, con la finalidad de establecer bases verídicas del desempeño de la empresa aduanera.

Así se tiene que para alcanzar los objetivos tanto generales como específicos en la investigación de mercado se utilizarán varios métodos para el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación.

### **Tipo de investigación.**

Las fuentes secundarias que presentará el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la producción, comercio de pequeñas y

medianas empresas, Federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial y otras fuentes.

Para poder cumplir los objetivos se recopilará información a través de fuentes primarias como la investigación de campo con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado.

Así se tiene que para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizarán, los cuales se detallan:

- ❖ Cuestionario de diagnóstico de procesos de la empresa.
- ❖ Encuestas al personal de la empresa.

### **Alcance de la investigación (exploratoria, descriptivo)**

#### **Alcance Exploratorio**

Captación, análisis y evaluación de la mayor cantidad de datos con el fin de obtener un marco global que permita interpretar las condiciones del sector, además de la recopilación, tabulación, análisis y evaluación de datos enfocados en las diferentes variables de la empresa que permitan la planificación de estrategias y mostrar la viabilidad del proyecto.

#### **Alcance Descriptivo**

Para lograr esto se realizará el levantamiento de información de los registros de ventas de la empresa, para estudiar y evaluar el comportamiento de los mismos; y para sustentar los análisis de los procesos y procedimientos de gestión, así tenemos que se realizarán las siguientes técnicas:

- ❖ Entrevista
- ❖ Observación de campo
- ❖ Obtención de evidencia documentada

Luego del levantamiento de información de los registros de ventas, entrevistas, observación de campo, obtención de evidencia documentada y del estudio, evaluación y análisis financiero, procederemos a la evaluación del desarrollo de los hallazgos.

### **Población y muestra.**

El método de la encuesta es una entrevista que se realizará a todo el personal de la empresa, la cual se enviará vía correo electrónico, ante lo cual se entregará un cuestionario y el tiempo de duración de cada entrevista será de 30 minutos, lo que permitirá obtener información sobre las condiciones laborales que existe dentro de la empresa.

El número de personal de la empresa es de 12 individuos, por lo que se ejecutará el proceso de análisis encuestando a la totalidad de la población.

### **Significación social y pertinencia**

Se señala la importancia de este proyecto, el cual se sustenta en la investigación y la implementación de un programa de mejora del clima laboral en la empresa, partiendo de la postura del investigador, de que una optimización de sistema de desarrollo humano mejorará el clima laboral de la empresa, por lo que el objetivo de está será, el de describir algunas estrategias que permitan mejorar el sistema de trabajo.

Dentro de esto se sugiere realizar un análisis de la literatura existente sobre el tema que se investigará, tomando en cuenta diversas perspectivas: lo señalado por la(s) teoría(s) que pretenden explicar el problema, referidas a la educación, la enseñanza y el aprendizaje del tema, habilidad o competencia en cuestión; el diseño más adecuado para poner a prueba el modelo de enseñanza que se propone; la estrategia de evaluación del aprendizaje más adecuada al contenido y objetivos; y el análisis de los datos recabados que permitan aceptar o rechazar la(s) hipótesis establecidas en el estudio, que se pretende llevar a cabo.

Así mismo es necesario considerar una visión del proyecto a nivel general, además como en la orientación del tipo de documentos que se deben revisar y el orden en que se debe

hacer, para asegurar que se cuenta con la información suficiente y necesaria para desarrollar un buen proyecto de investigación. Se recomienda iniciar la búsqueda de lo más reciente a lo más antiguo, siempre y cuando sea necesario.

Asimismo, ayuda al investigador a aclarar sus intenciones, a refinar su hipótesis, a establecer el tipo de relación que busca entre las variables de interés y ponerla a prueba de la mejor manera, asegurando tanto la calidad teórico-metodológica planteada, como la necesidad de responder a la pregunta de investigación que se plantea, en virtud de su importancia social y educativa, señalando que las fuentes pertinentes existen desde hace ya mucho tiempo.

### **Significación práctica**

Este trabajo busca proponer que las empresas de Servicios Aduaneros en la ciudad de Guayaquil apliquen la administración aduanera efectiva, en específica en sus departamentos de talento humano, de donde como principal se buscará conservar y mejorar sus niveles de eficiencia, economía y efectividad, todo lo cual ayudará a brindar un servicio cada vez mejor. El plan estratégico para mejorar el clima laboral en una empresa de Servicios Aduaneros, es una valiosa herramienta para disponer de mejora continua y competitividad en el Servicio Aduanero Nacional.

# CAPITULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes del problema.

En el nuevo contexto mundial el antiguo debate entre la defensa del libre comercio pone en evidencia la posición de las diferentes experiencias de integración como un camino viable para avanzar hacia el desarrollo, tal es el caso de la Unión Europea; el Consejo Económico Asia- Pacífico (APEC); el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), la Comunidad Andina (CAN), el MERCOSUR, el Mercado Común Centroamericano (MCCA), la Comunidad de Países del Caribe (CARICOM) todos ellos en diferente grado de avance.

En América Latina, la exportación de la Comunidad Andina de Naciones para la primera década del siglo XXI llegó al 0.9% del total mundial; MERCOSUR el 1.3% de las exportaciones mundiales, mientras que la participación relativa del MCCA y del CARICOM apenas representó el 0.2%.

En este nuevo escenario de experiencias de integración, los países participantes en los Bloques Regionales no retroceden ante los niveles de apertura comercial perfilados en el marco de sus políticas nacionales. Esto llevó a plantear la tesis del Regionalismo Abierto considerando el aprovechamiento de las ventajas tanto multilaterales como de los regionales, convergiendo en elevar el nivel de vida de la población y su posterior camino al desarrollo.

Según el GATT o General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) los acuerdos bilaterales entre naciones tenía la potestad de regular el comercio entre países hasta el año 1947,

Luego de esa fecha se creó el Acuerdo General de Aranceles y Comercio GATT cuyo propósito de liberalizar el comercio mundial mediante negociaciones comerciales con carácter multilateral abarcando diversos países, logran reducir el porcentaje de los aranceles de las partidas arancelarias vigentes a la fecha, la eliminación de barreras no arancelarias de

productos, manteniendo restricciones en los productos de consumo humano y productos agrícolas conservando el sistema de cuotas de importaciones hasta la fecha para su posterior regulación en las importaciones.

En Ecuador, el Ministerio de Comercio Exterior es el organismo que tiene como finalidad de analizar la política de cuotas, dictando montos anuales de las cuotas para productos como el azúcar, arroz, soya, entre otros productos, convirtiéndose el GATT el acuerdo que norma las relaciones comerciales, facilitando las negociaciones comerciales entre naciones, masificando el comercio exterior de los signatarios de este acuerdo.

Por ello, las diferentes naciones comenzaron a examinar nuevas formas de obtener ventajas de las relaciones comerciales internacionales, creando integraciones económicas para fortalecer mercados más grandes y vender más productos exportables, pagar aranceles o eliminar las barreras no arancelarias.

De igual forma, las uniones aduaneras eliminan las barreras arancelarias y comerciales entre los países miembros de la CAN, logrando fortalecer entre sí las ventajas comerciales de las negociaciones, puesto que las aduanas fueron creadas con el fin de mantener un control del comercio exterior entre las diferentes naciones.

Desde los años 30's, desde la crisis que sufrió Estados Unidos denominada la Gran Depresión, se vio obligada a redelinear las relaciones comerciales con los países por su alto crecimiento en las importaciones y exportaciones entre naciones y socios comerciales.

Adicionalmente, con esta crisis los Estados Unidos tuvo que proteger su industria nacional, expidiendo la ley arancelaria Smoot-Hawley creando aranceles del 50% en varios productos específicamente los de tipo agrícola, brindando proteccionismo generado por la Ley y sus respectivas limitaciones de relaciones comerciales con los países que exportaban dichos productos.

Por otro lado, la ley Smoot-Hawley afectó a productos manufacturados entre los países con vínculos comerciales directamente con los Estados Unidos, creando aranceles parecidos a los aplicados por ellos, profundizando la crisis económica en el ámbito mundial.

Posteriormente, la ley Smoot-Hawley fue modificada beneficiando a la nación con fines de negocios bilaterales con los Estados Unidos, reduciendo los aranceles y generando beneficio entre las dos naciones.

(SENAE, 2014) Actualmente, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tiene su objetivo establecer la eficiencia de la cadena logística y una visión en sus ejes estratégicos de Facilitación al Comercio Exterior y Control Efectivo de la función aduanera, mediante la aduana se facilita el comercio legítimo, mayor control de entrada de productos nocivos, asegura los intereses del Estado y salvaguarda la recaudación de ingresos. Por otro lado, la aduana tiene como función vigilar el movimiento de mercancías a través de las fronteras, el flujo de la cadena logística que influye en la industria nacional, comercio internacional y contribuye al crecimiento económico del país.

En este sentido, se afirma que la modernización aduanera que fue implementada a partir del 2007 viene mejorando la capacidad del SENAE, incidiendo la recaudación de ingresos y la reducción efectiva de los plazos y costos de despacho aduanero, implementado los diversos procedimientos que favorecen el comercio y el control aduanero.

Todo esto bajo la inspección-evaluación automática, inspección-evaluación no intrusiva y procedimientos avanzados de despacho que generan la disminución del plazo en los trámites de despacho de envíos, cuyas medidas se basan en la gestión del riesgo de las importaciones, inspecciones físicas que disminuyeron al 35% en el primer trimestre del 2011, en el 2010 el 16,6% de las importaciones fueron inspecciones automáticas que implicaron el despacho y comprobación electrónica y el 44,8% sólo inspección física de documentos de importación.

En el año 2010 el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador decidió aplicar instrumentos internacionales como el Marco Normativo SAFE de la Organización Mundial de Aduana (OMA) con el fin de asegurar y facilitar el comercio mundial.

En el 2011 se adoptó un nuevo reglamento de facilitación aduanera que logró simplificar los procedimientos aduaneros, reducir las desviaciones e incumplimientos de procedimientos y la corrupción de la estructura del Estado.

De igual forma, se aplicó un nuevo sistema aduanero caracterizado por su transparencia y eficiencia, otorgando mayor facilidad posible a las importaciones y exportaciones, el cual fue tomando como plataforma del sistema de despacho electrónico de Corea (UNI-PASS) y en instrumento de ventanilla única (ECUA-PASS), lográndose optimizar e integrar un portal web para todos los procesos que tienen relación con la tramitación y emisión de documentos de control aduanero.

Según el Banco Central del Ecuador, las medidas que el SENA E en cuanto al plazo medio de despacho aduanero bajó de 11,47 días en el 2007 a 6,97 días en el 2011; 7,90 días al 2012; 5,71 días en el 2013 y en el año 2014 logró un promedio de 5,20 días en su proceso de nacionalización y recaudación; apoyando la facilitación del comercio transfronterizo donde Ecuador ocupaba el puesto 130, entre 183.



**Ilustración 2** Estadísticas del Despacho Aduanero

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que el Ecuador aplica normas de origen preferenciales basadas en el marco de la CAN y la ALADI, determinando de esta forma que los recaudos específicos de origen para los productos en la actualidad siguen vigentes, fundamentado en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA 2007) y utiliza el sistema común de clasificación arancelaria de la CAN conocido como NANDINA, por lo que las empresas deben ser altamente competitivas para poder posicionarse en el mercado nacional.

Es así que la empresa Econ. Clinio Zambrano A., para poder desarrollar sus actividades mantiene una oficina de Agente de Aduana, en la ciudad de Guayaquil, ubicada en las calles Víctor Manuel Rendón # 923 y Lorenzo de Garaycoa, cuya infraestructura es aproximadamente de unos 55 m<sup>2</sup>, donde laboran 12 empleados. Actualmente existen dos áreas, planta baja y mezanine. En la planta baja encontramos Atención al Cliente, Comercio Exterior, y en el mezanine funciona Contabilidad y Gerencia, en las áreas antes mencionadas laboran 8 empleados.

Otros 4 empleados de la empresa laboran en las instalaciones del Puerto Marítimo de Guayaquil realizando aforos de mercancías, inspección, facturación y retiro de contenedores.

Por falta de recursos económicos, financieros y administrativos, la empresa no cuenta con un organigrama establecido, políticas, reglas, normas, ni con las divisiones respectivas de cada departamento, tampoco sala de reuniones y los bienes muebles ya cumplen su vida útil por lo que son incómodos y perjudican nuestra salud, generando un mal ambiente laboral.

Puede haber áreas donde el clima sea adecuado y las personas trabajen cómodamente, mientras que en otras el ambiente es completamente negativo.

## **1.2 Fundamentos teóricos y metodológicos.**

En la actualidad, los servicios aduaneros representan la base fundamental del mercado exterior, puesto que a través del comercio exterior se hace posible los intercambios

comerciales, en grandes cantidades y variedades, de productos en todo el mundo, los cuales influyen en el nivel de vida de las diferentes áreas donde el mismo se desarrolla, logrando el crecimiento y evolución de áreas secundarias de trabajo, convirtiéndose en servicio imprescindible para asegurar el abastecimiento mundial.

El comercio mundial permite mayor acceso en cuanto a la variedad de recursos, facilitando una mayor distribución de la riqueza común entre los países., pues que el comercio internacional viene evolucionado por lo que todos los países participan, en el proceso de importar y exportar lo que producen y adquirir aquello que carecen.

En este sentido, el comercio mundial ha generado interdependencia e interconexión entre pueblos que han sido considerados no poseer ninguna conexión, otorgándoles beneficios en su crecimiento, conocimientos especializados y tecnología que pueden llegar a otros rincones, esto evidencia que tanto las personas como los países pueden beneficiarse de oportunidades económicas que anteriormente hubieran sido inimaginables.

El servicio aduanero siempre ha sido el método para el establecimiento de un sistema mundial de comercio, de manera permitiendo el acceso a los recursos naturales y su posterior transformación en productos de utilidad que logran beneficiar a la humanidad, quienes tienen la necesidad y la capacidad de adquirir estos productos manufacturados están conectados por un hilo conductor común que es la Agencia de Aduana, constituyendo el triángulo entre los productores, fabricantes y mercados que se sustentan en cada país.

Los lineamientos para el servicio aduanero persiguen orientar una relación armónica y dinámica con otros sistemas, donde esta actividad cumple un rol esencial por constituir el vínculo de transferencia con diferentes transacciones mundiales, por lo que está dirigida a crear condiciones de competencia, generar procesos crecientes de eficiencia y eficacia, relaciones sustentables con sus entornos urbanos, con el medio ambiente y su entorno social. Además de crear las condiciones operacionales adecuadas para que el servicio aduanero

cumpla con sus objetivos que están orientados a:

- ❖ Promover una visión coordinada con aquellas actividades que pertenecen a otros sistemas relacionados con su cadena logística.
- ❖ Procurar que el servicio aduanero cumpla con los objetivos.
- ❖ Fortalecer la eficiencia y competitividad del servicio aduanero.
- ❖ Proveer un marco institucional eficaz para la acción del Estado en las funciones de planificación, regulación, gestión y coordinación del servicio aduanero.

A partir del año 2007 la Aduana del Ecuador inició un proceso de cambio tomando como base el cambio de la legislación en materia aduanera, la plataforma informática utilizada para todos los procesos, la estructura de la organización, los que se enmarcan en políticas dictadas por el Gobierno Nacional, las cuales están orientadas a dar apoyo al sector productivo del país y facilitar el comercio exterior del país, por lo que desde el 2007 se vienen presentando algunas reformas en materia de legislación aduanera, logrando ayudar a reducir costos y tiempos para los trámites de importación y exportación.

Adicionalmente, en el año 2010 se promulgó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el ámbito aduanero brindando apoyo en materia de facilitación de comercio exterior en cuanto al acceso a la información, no exigibilidad de agentes de aduana, simplificando los trámites, despacho con pago garantizado, operadores Económicos Autorizados, ofreciendo consultas sobre clasificación aduanera, aplicación de buenas prácticas internacionales, garantizando procesos administrativos de reclamos y definiendo los diversos tipos de controles aduaneros (anterior, concurrente, posterior).

El régimen aduanero está fundamentado en la Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento, formando parte del marco jurídico en materia aduanera donde se toman las decisiones aprobadas por los miembros de la Comunidad Andina, en las áreas del control aduanero, cooperación e intercambio de información entre las aduanas, capacitación de las autoridades

aduaneras y la agilización del comercio, puesto que el Ecuador es miembro de la Organización Mundial de Aduanas.

Asimismo, como parte de las políticas comerciales y las medidas tomadas por el estado Ecuatoriano faculta el COMEXI para dictar la política en cuanto a procedimientos de importación y exportación, en concordancia con el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, además le corresponde a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) ejecutar la política aduanera.

Asociando a lo anteriormente expuesto, dentro de las prácticas en el estado Ecuatoriano se estableció en el año 1973 el Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros (1973) y el Protocolo de Enmienda conocido Convenio de Kyoto (1999), el cual entró en vigor en el año 2006.

Su propósito fue eliminar las divergencias entre los regímenes y prácticas aduaneras de las partes contratantes, que pueden obstaculizar el comercio internacional y otros intercambios internacionales; respondiendo a diversas necesidades del comercio internacional y las aduanas en materia de facilitación, simplificación y armonización de los regímenes y prácticas aduaneras. Además de asegurar normas de control aduanero, permitiendo que dichas aduanas respondan a los cambios operados en el ámbito empresarial.

La estructura del Convenio de Kyoto (1999) destaca los principios generales; derechos e impuestos; control aduanero; aplicación de la tecnología de la información; relaciones entre aduana y terceros; entre otros.

Si bien los países de la CAN no han adoptado el presente Convenio, pero siendo miembros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), mediante la Resolución N°618, decide la incorporación progresiva del Anexo General y referencias de los Anexos Específicos del Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros como puntos clave para la preparación de la Decisión sobre armonización de Regímenes Aduaneros que entró en vigor en el 2005 y tomado en consideración en Ecuador. (SENAE, 2014)

Los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones han optado por suscribir convenios, donde se trate especialmente temas como la simplificación de los regímenes aduaneros, para facilitar el comercio.

### **1.3 Identificación y Conceptualización de los términos básicos y variables de la investigación.**

#### **1.3.1 Clima Organizacional y Laboral**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las empresas en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que comprueba el estudio sistemático de la conducta del mismo.

El clima organizacional – ambiente de trabajo incide y determina el comportamiento laboral de los empleados. Este comportamiento tiene una variedad de consecuencias para la empresa, expresadas en: motivación, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, sentido de pertenencia, e identificación con los objetivos de la empresa.

La medición del clima organizacional proporcionara una retroalimentación de los factores organizacionales que afectan el comportamiento laboral. (ZAPATA, 2012)

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. (RODRIGUEZ, 2015)

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Esto parecería un enigma, así que lo descifraremos. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos.

Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el Comportamiento Organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume de la siguiente manera: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta.

Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, (ROBBINS STEPHEN, 2013).

El Clima Organizacional ha formado en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficacia en la empresa, condición precisa en el mundo contemporáneo, caracterizado por la intensa aptitud en el ámbito nacional e internacional.

En estos tiempos tornadizos es todavía más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Los grupos empresariales modernos tienen claro que el activo más importante de cualquier corporación es su elemento humano.

Parece claro también que el ser humano ha dejado de ser una máquina que produce generadora de dinero. Desde este punto, la directiva deberá cuidar y fortalecer al máximo este activo, implantando en un clima laboral propicio para el equipo de trabajo.

Normalmente existen muchas formas de satisfacer a los trabajadores, pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente diferentes formas distintas de cubrir necesidades y

deseos de cada uno de ellos, ya que pueden distinguirse una serie de modelos comunes de comportamiento en el agrupado de trabajadores al momento de analizar las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo pasado, se ha puesto en marcha el papel de los mecanismos físicos y sociales sobre la conducta humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su labor, su provecho, su rendimiento, su deleite, etc.

La satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización.

El Clima Organizacional brinda una valiosa información acerca de los procesos que estipulan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, implantar cambios proyectados tanto en las actitudes y conductas del equipo, como en la distribución organizacional o en uno o más de los subsistemas que la forman.

Existen varias conceptualizaciones sobre el Clima organizacional las cuales se analizan a continuación.

### **Concepto de Clima Organizacional**

#### Definición:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra”.

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente. (Brunet, 2011, págs. 78-81)

Se denomina a aquel que posee un efecto directo sobre los trabajadores y su rendimiento, ya que depende de estas percepciones las personas estarán mayor o menormente motivadas.

El clima laboral es un elemento que puede afectar el rendimiento del trabajador y del equipo. Entendiéndose por rendimiento no solo la capacidad productiva sino la utilización de sus habilidades y

potencialidades, que se verán afectadas cuando el capital humano de la organización no convive en un clima favorable a la evolución del equipo de trabajo. (SANCHEZ, 2012)

El clima laboral afecta directamente el rendimiento de las personas, si estas no se sienten cómodas en su lugar de trabajo.

La definición de clima y sus propiedades principales oscilan entre dos ejes de coordenadas.

De un lado existen autores que sitúan el clima laboral como existente, exterior al individuo u objetivo, frente a una gran mayoría que realza su distancia psicológica o subjetiva.

Se pretende mantener un equilibrio entre ambos polos. Mientras, que existen autores que protegen la idea del clima laboral como compendios o constructos, la cual corresponde a la distribución física de los componentes de la misma en cara a una longitud del proceso que se relaciona con la tarea de RRHH, con la finalidad de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional tenemos varias definiciones a considerar:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (ESLAVA, 2014, pág. 1)

Según este autor son propiedades medibles en donde se desarrollan las tareas laborales y que influyen en la actitud y productividad de los individuos de la misma.

El capital humano de la empresa, constituye uno de los recursos de mayor relevancia en el ámbito organizacional, de allí la necesidad de buscar proveer las mejores oportunidades y opciones de contexto armónico, fluido, de excelente interrelación, con altos niveles de satisfacción y elementos que favorezcan el clima organizacional, esta aseveración deja

entrever el necesario monitoreo que requiere el contexto laboral, en función de que el recurso humano pueda desplegar su acción con la mayor efectividad esperada.

El clima interno de las organizaciones como un sistema multidimensional, cuyas características y estructura condicionan determinados comportamientos en los trabajadores, es por ello que estos mismos autores afirman que las manifestaciones conductuales de algunos trabajadores no sólo se relacionan con características individuales, sino que también es influenciada por la situación del contexto donde ejecutan sus actividades.

(Davis & Newstrom, 2014) Sostienen, por su parte, que para evaluar el clima organizacional y el desempeño no es necesario entrevistar a todos los empleados para hacer una evaluación, esto puede ser válido si se entrevista una muestra representativa de los trabajadores por cada departamento o unidad de que conste la organización.

Para poder determinar el clima laboral de una empresa, no es necesario, encuestar o entrevistar al personal en su totalidad, basta hacerlo con una muestra representativa.

En tal sentido, los factores que inciden en la motivación y en el comportamiento de los trabajadores de una organización se especifican mediante unas dimensiones cuantificables que conforman el clima, de esta manera los autores indican la existencia de nueve dimensiones como son:

**1. Estructura.** Se relaciona con la percepción de los miembros acerca de las normativas, reglas y procedimientos entre otras propias de la organización. Se considera que esta dimensión forma parte de la cultura organizacional.

**2. Responsabilidad (*empowerment*).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Este factor es importante para efectos del presente estudio, por cuanto por lo general depende del tipo de autoridad bajo el cual ejecutan su labor, que les hace manifestar autonomía en el trabajo.

**3. Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**4. Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Es importante aclarar que este factor también es punto álgido para la investigación.

**6. Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Con base en la importancia que las dimensiones explicadas tienen para los miembros de las organizaciones, se considera con mayor énfasis el poder condicionante que éstas tienen en torno a la conducta de los trabajadores, puesto que inciden en la percepción de su realidad y determina los niveles de motivación de los trabajadores.

Esta temática relacionada con la cultura organizacional que son un conjunto de creencias, valores y supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos. Es indudable en esta cita la presencia de término conducta (desempeño) de los trabajadores, considerada una unidad de análisis importante para el presente estudio.

El propósito de las prácticas de recursos humanos (diseño organizativo, reclutamiento, formación, desarrollo, compensación, gestión del rendimiento, etc.) no es otro que el de articularse para crear valor para aquellos colectivos. Lo que, en buena medida, implica que el propio departamento de recursos humanos debe adaptar su estrategia y estructura para servir a ese fin. Y, al mismo tiempo, su propia profesionalidad debe asentarse en los roles apropiados y contar con las competencias necesarias...

Al efecto de esto, el recurso humano en su desempeño laboral constituye una de las características primarias, esencia de la cultura organizacional, donde la identidad de los miembros, el énfasis en el grupo, la integración entre unidades y la tolerancia al conflicto, terminan por conformar la denominación de un equipo interdisciplinario.

El clima laboral según se expresó anteriormente, se refiere a una percepción común o a una reacción de individuos ante una situación, que indudablemente puede llegar a ser de satisfacción lo cual conduce a desenvolverse en un ambiente donde la salud la toma como un factor de beneficio.

El clima laboral es definido como es todo ambiente humano y físico en el cual se desenvuelvan en el trabajo diario, influyendo satisfactoriamente en su productividad dentro de cada organización.

Por tanto, el clima laboral consiste en la adecuada administración de los individuos de una organización o empresa de una forma eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de la administración, es decir: la planificación, la organización, la dirección y control de todas las

actividades que contribuyen a desarrollar la razón social de una empresa de una forma eficiente.

El clima laboral se estudia desde la perspectiva que la ajusta a un ámbito práctico en la organización, desde el área de gestión humana se debe proceder en la solución de problemas para lograr los objetivos empresariales, pero se debe promover el desarrollo y el bienestar de los trabajadores y desde los procesos de gestión humana generar un interés claro y marcado de la organización por sus empleados, tratándolos como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades.

Actualmente gracias a los procesos continuos de globalización que se están viviendo a nivel mundial, la teoría de la gestión del talento humano también se ve afectada, donde a través de estos cambios continuos se han visto varios cambios dentro de los conceptos que se manejaba basándose en las teorías clásicas de Taylor y Fayol. Estas transformaciones se pueden clasificar en 5 conceptos primordiales:

- ❖ Las experiencias y conocimientos son intangibles.
- ❖ Los individuos no pueden ser propiedad de la organización.
- ❖ Las actividades de las personas dentro de la organización son voluntarias.
- ❖ El talento humano puede ser mejorado mediante la capacitación y desarrollo.
- ❖ El recurso humano es escaso.

El clima laboral está fundado en las prácticas y sus resultados en la organización, la cuál va más allá de la instrumentación y codificación del ser humano, tornando este fenómeno complejo, en donde se relacionan al menos seis factores que determinan su concepto.

- ❖ Características socio-políticas-económicas del momento histórico.
- ❖ Concepción dominante sobre el ser humano.
- ❖ Formas de organización del trabajo.
- ❖ Relaciones Laborales

❖ Concepción del trabajo.

❖ Mercado Laboral.

Un buen administrador a través del buen manejo de recursos humanos puede desarrollar técnicas útiles para:

❖ Facilitar su trabajo, disminuir los costos, evitar conflictos, y establecer un buen clima organizacional.

❖ Aumento de ganancias o utilidades, ya que a través de una buena administración del recurso humano se puede optimizar los recursos y los resultados.

❖ Los colaboradores o empleados se benefician, ya que mediante una buena administración de recursos humanos, cuentan con un ambiente de trabajo adecuado, y así una planificación de este a largo plazo, lo cual ayuda a que los empleados:

- Aporten ideas propias en la organización.
- Desarrollen un plan de carrera dentro de la organización, aumentando su nivel económico.
- Se desarrollen profesionalmente obteniendo conocimientos nuevos.
- Se desarrollen como personas recibiendo un trato más humano.

El clima laboral beneficia tanto al trabajador como a la empresa u organización, ya que a través del desarrollo e implantación de técnicas y/o procesos, permite el buen funcionamiento de las organizaciones, desarrollando el potencial del recurso más valioso, el recurso humano.

Las características del sistema organizacional cuenta con un determinado clima organizacional y éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre el correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación y adaptación. El conocimiento del clima organizacional permite retroalimentar acerca de los procesos que

determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifestado por los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (VALDA, 2011)

Afirma, que el clima laboral si influye en el comportamiento de las personas y su eficiencia en el lugar de trabajo.

El clima organizacional como la atmósfera dentro de la compañía, lo que se respira en ella, y que tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados del lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros, y que repercute en una mayor calidad en la vida del personal y, como consecuencia, se reflejará en los productos y servicios.

De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones. (CARBAJAL, 2011)

“El clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”. (Rojas, 2012)

**Tabla 1** *Diferencias entre Capacitación y Desarrollo*

<b>Aspectos</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Capacitación</b>
<b>Qué transmite</b>	Transformación, visión	Conocimiento
<b>Carácter</b>	Intelectual	Mental
<b>Dónde se da</b>	Empresa	Centros de trabajo
<b>Con qué se identifica</b>	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
<b>Áreas de aprendizaje</b>		Cognitiva

### **1.3.2 El Clima Laboral basado en competencias.**

Para poder desarrollar una base teórica sólida, es importante analizar la gestión humana basada en competencias, que permite desglosar todos los aspectos a tener en cuenta para el buen manejo del personal dentro de una compañía. Las competencias se definen como características fundamentales y especiales del hombre las cuales indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Competencias es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación.

Competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.

Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un

trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias.

Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El Modelo de Competencias provee una descripción detallada en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para el desempeño adecuado y satisfactorio de una labor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y de la propia organización.

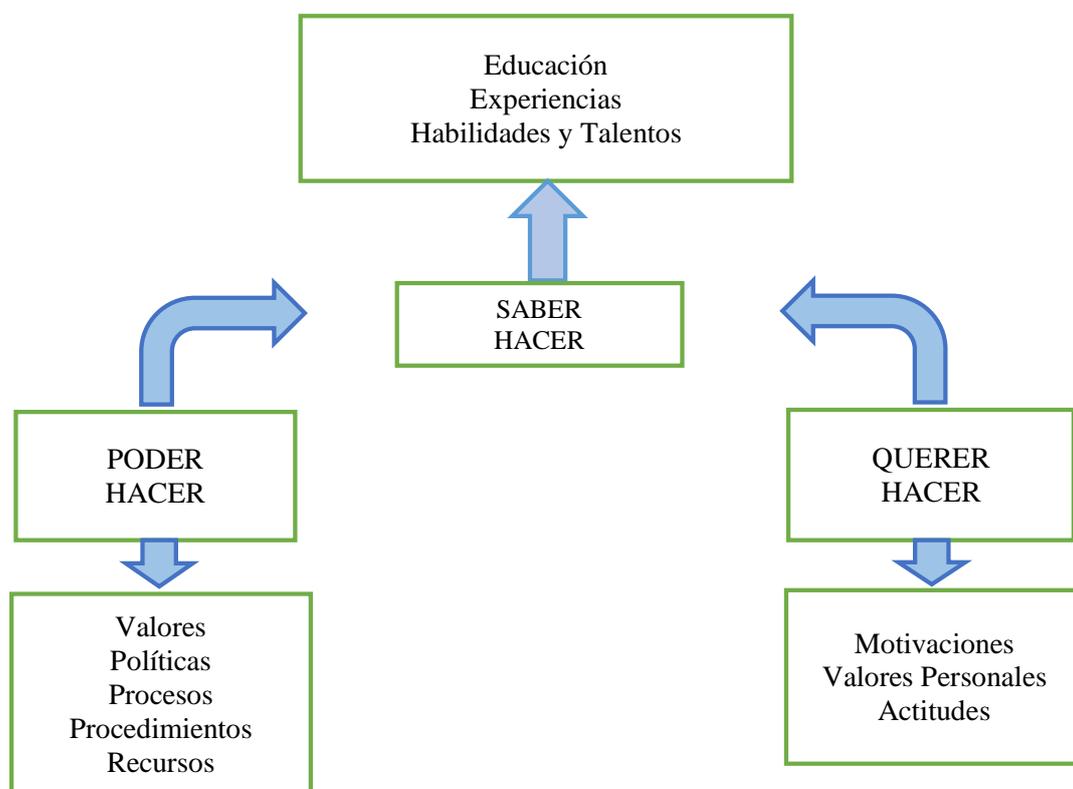
El perfil de competencias debe ser elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso y el grado en que cada competencia debe estar presente.

Para esto, el listado de competencias es bastante extenso, por lo tanto delimitar esta lista es labor de cada una de las empresas, a través de sus directivos quienes deberán definir sus propias competencias o factores claves para el éxito, teniendo en cuenta que cada organización es diferente, ya que, cada una tiene sus propias metas y estrategias para llegar a ellas.

La visión de una competencia no es una visión lineal y estática, sino que cambian según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la apropien.

Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige, ya que para cada cargo pueda ser diferente el nivel de competencia requerido. Una vez definidos estos niveles para cada competencia, se procede a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia (Perfil de competencias del cargo).

Este modelo de gestión humana por competencias, es de vital importancia en cada uno de los subprocesos de la gestión de recursos humanos, ya que, identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, la organización puede diseñar sus procesos de selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros a un modelo de competencias exitoso.



**Ilustración 3** Ejes de la gestión por Competencias

Es así que el modelo de gestión por competencias puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados entre los distintos procesos para

así sustituir las tradicionales listas de características requeridas en los perfiles, por las competencias definidas por la alta dirección de la empresa y los tradicionales procesos de la gestión humana.

### **1.3.3 Evaluación del Clima Laboral**

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral, tales como:

- ❖ Conflictividad laboral
- ❖ Insatisfacciones laborales
- ❖ Falta de comunicación

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, porqué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico.

Si existe una representación sindical en la empresa, es conveniente planificar este proceso con su colaboración y consenso.

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

#### 1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas.

**Tabla 2** Operacionalización de las Variables Conceptualizadas

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES O PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TÉCNICA
DEPENDIENTE	Capacitación	DESARROLLO DE HABILIDADES DEL PERSONAL POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN	DESARROLLO DE LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES	Número de horas capacitadas	¿Capacitar al personal de la empresa de servicios aduaneros nos permitirá brindar el proceso adecuado para importaciones?	Investigación y análisis, entrevistas	Examen de la documentación, cuestionarios y observación
			FOMENTO DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN Y MEJORAS	Actividades de innovación, propuestas de mejora de procesos	¿Determinar y establecer parámetros dentro de la empresa de servicios aduaneros nos facilitara la producción laboral y las relaciones interpersonales?	Investigación y análisis, entrevistas	Examen de la documentación, cuestionarios y observación
	Políticas y Procesos	ESTABLECER POLÍTICAS EN EL DESPACHO ADUANERO	PRODUCTIVIDAD Y MEJORA DE PROCESOS	Productividad laboral, mejora de satisfacción del clientes	¿Cuáles son los procesos aduaneros que se ejecutan en la empresa?	Investigación y análisis, entrevistas	Examen de la documentación, cuestionarios y observación
INDEPENDIENTE	Plan Estratégico	MEJORAS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA	AMBIENTE DE TRABAJO Y CAPACIDADES	Rotación laboral, satisfacción del empleado,	¿Fortalecer el clima laboral mejorará la atención al cliente?	Investigación y análisis, entrevistas	Examen de la documentación, cuestionarios y observación
			PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	Flujo de actividades, fechas de actividades	¿El Plan Estratégico nos ayudará a mejorar el clima laboral de una empresa de servicios aduaneros en Guayaquil?	Investigación, Análisis de información operativa	Modelo de plan de trabajo

### **1.5 Categorización de las variables**

- **Variables Dependientes:**

Determinar procesos Administrativos establecidos

Mejorar clima laboral en la empresa.

- **Variable Independiente:**

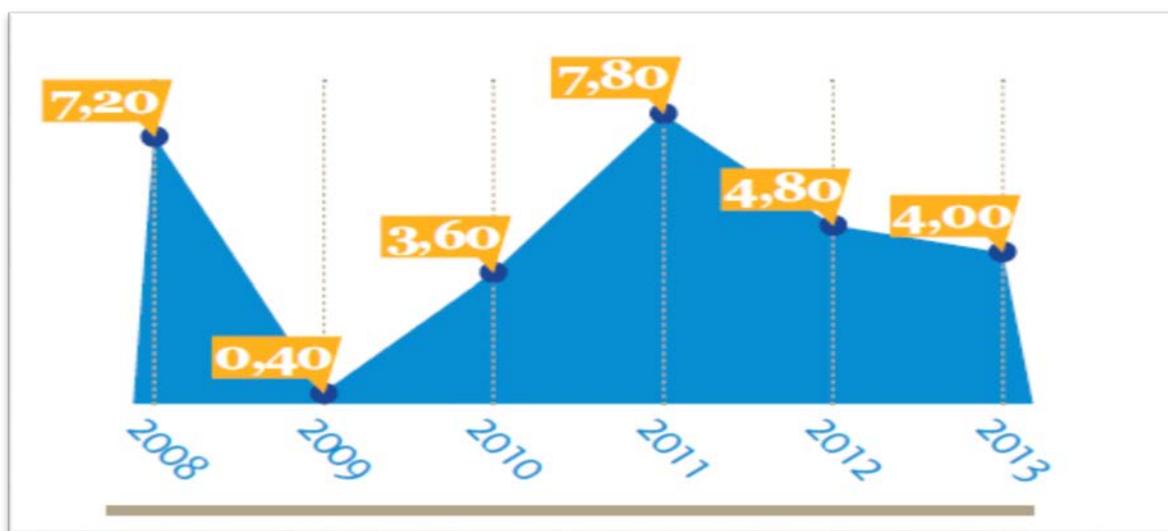
Plan estratégico en una empresa de Servicios Aduaneros.

## CAPITULO 2

### DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE INVESTIGA.

El crecimiento económico en el 2012 medido por el PIB fue del 4.8%, se convierte en el 5to mejor crecimiento de América Latina, puesto que la proyección para el 2013 indica que el país creció un 3.5%. Asimismo, en la dinámica de los sectores previstas para el 2013 están los sectores de Construcción e Intermediación Financiera que mantuvieron su crecimiento en el 2012 de 5.6% y 5.4% respectivamente, evidenciándose un crecimiento por encima del promedio de la economía, además los sectores de manufactura, agrícola y comercial tuvieron una desaceleración con relación al 2012, para un crecimiento estimado del 3.7%.

Por su parte, según información del Banco Central del Ecuador el sector de Minería tuvo un crecimiento del 4.1% en el 2013 frente al 1.4% con el que cerró el 2012, en el cual el gobierno pudo concretar las concesiones mineras que vienen impulsando desde el año 2012.



*Ilustración 4* Crecimiento Minero

**Tabla 3** *Rama de Actividades*

RAMA DE ACTIVIDAD / AÑOS	2010(p)	2011(p)	2012 (prev)	2013 (prev)	2012-2013
<b>A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</b>	-0.2	6.4	4.0	3.7	<b>Baja moderadamente</b>
<b>B. Explotación de minas y canteras</b>	-2.5	4.3	1.4	4.1	<b>Sube significativamente</b>
<b>C. Industrias Manufactureras(excluye refinación de petróleo)</b>	6.7	6.9	6.8	3.7	<b>Baja significativamente</b>
<b>D. Suministro de electricidad y agua</b>	1.4	31.0	7.0	3.9	<b>Baja significativamente</b>
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	6.7	21.0	5.8	5.6	<b>Casi igual</b>
<b>F. Comercio al por mayor y menor</b>	6.3	6.3	5.5	3.6	<b>Baja moderadamente</b>
<b>G. Transporte y almacenamiento</b>	2.5	6.1	5.3	5.0	<b>Casi igual</b>
<b>H. Servicios de intermediación financiera</b>	17.3	11.1	5.4	5.4	<b>Igual</b>
<b>I. Otros Servicios</b>	5.4	9.3	6.5	4.1	<b>Baja significativamente</b>
<b>J. Servicios Gubernamentales</b>	0.5	2.4	5.3	4.0	<b>Baja moderadamente</b>
<b>K. Servicio Doméstico</b>	4.7	-5.1	0.0	1.0	<b>Sube moderadamente</b>
<b>Servicio de Intermediación financiera medidos indirectamente</b>	-15.8	-11.0	-3.5	-3.7	<b>Casi igual</b>
<b>Otros elementos del PIB</b>	5.6	4.1	0.8	1.6	<b>Sube moderadamente</b>

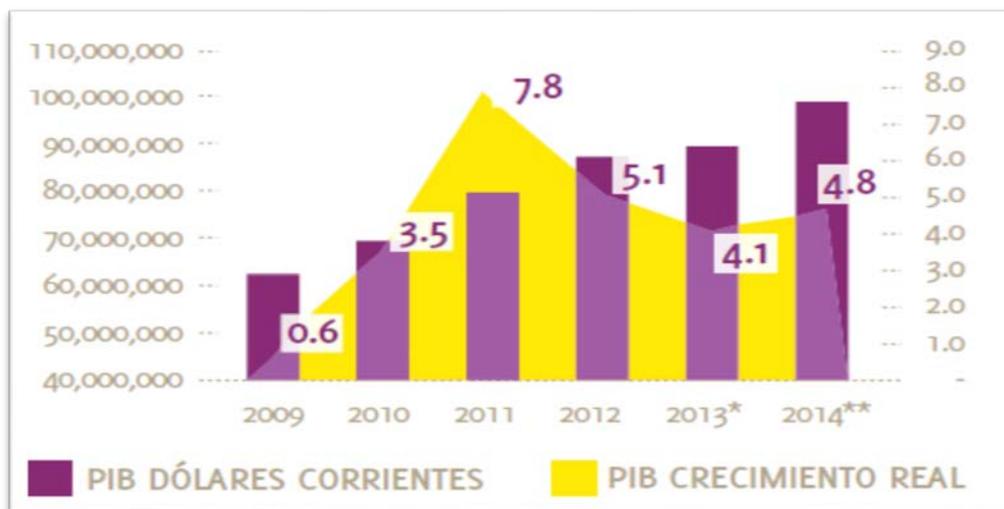
Nota: Banco Central del Ecuador 2013

En cuanto al crecimiento del comercio exterior, el Ecuador ha mantenido su comportamiento similar al de los últimos años, teniendo una balanza comercial petrolera favorable que compensa el déficit en balanza comercial no petrolera, puesto que el desarrollo del comercio, manufactura, el crecimiento de la liquidez y del crédito de consumo, han favorecido las importaciones, lo que hace que los buenos precios del petróleo en las exportaciones de petróleo generen un superávit.



**Ilustración 5** Importaciones y Exportaciones

El comportamiento en las exportaciones no petroleras según el Banco Central del Ecuador las exportaciones de Banano y Cacao se redujeron en el 2012; así como un crecimiento importante en Camarón y Flores. Esto evidencia que las exportaciones tradicionales no petroleras que están sujetas a los precios internacionales deben mejorar su productividad o algún desarrollo que les añada valor a sus productos.



*Ilustración 6* Perspectivas Económicas

Las perspectivas económicas de Ecuador según el Banco Central demuestran que en el año 2013 el Producto Interno Bruto creció 4.1% y según estimaciones de la CEPAL la región Latinoamérica creció 2.6% en promedio.

Este crecimiento desde el año 2010 evidencia que es un crecimiento que se ha desacelerado durante este tiempo, por lo que América Latina, puesto que en Ecuador esto se debe a que el gasto público.

Si se observan los agregados macroeconómicos de oferta y demanda con relación al PIB se puede observar que el país crece por el consumo, la inversión de capital en infraestructura pública, por lo que el comportamiento del sector externo impide que se obtenga un mejor crecimiento en las exportaciones motivado a que éstas son absorbidas por las importaciones.

**Tabla 4 Agregados Macroeconómicos**

AGREGADOS MACROECONÓMICOS: Coeficientes respecto al PIB	
<b>Porcentajes de precios del 2007</b>	
<b>VARIABLES / AÑOS</b>	2013 (prev)
<b>Producto Interno Bruto (pc)</b>	100.0
<b>CONSUMO FINAL TOTAL</b>	75.4
<b>Administraciones públicas</b>	13.1
<b>Hogares</b>	62.3
<b>Formación Bruta de Capital Fijo Total</b>	25.6
<b>Variaciones de Existencias</b>	2.0
<b>Exportaciones</b>	27.7
<b>Importaciones</b>	30.7

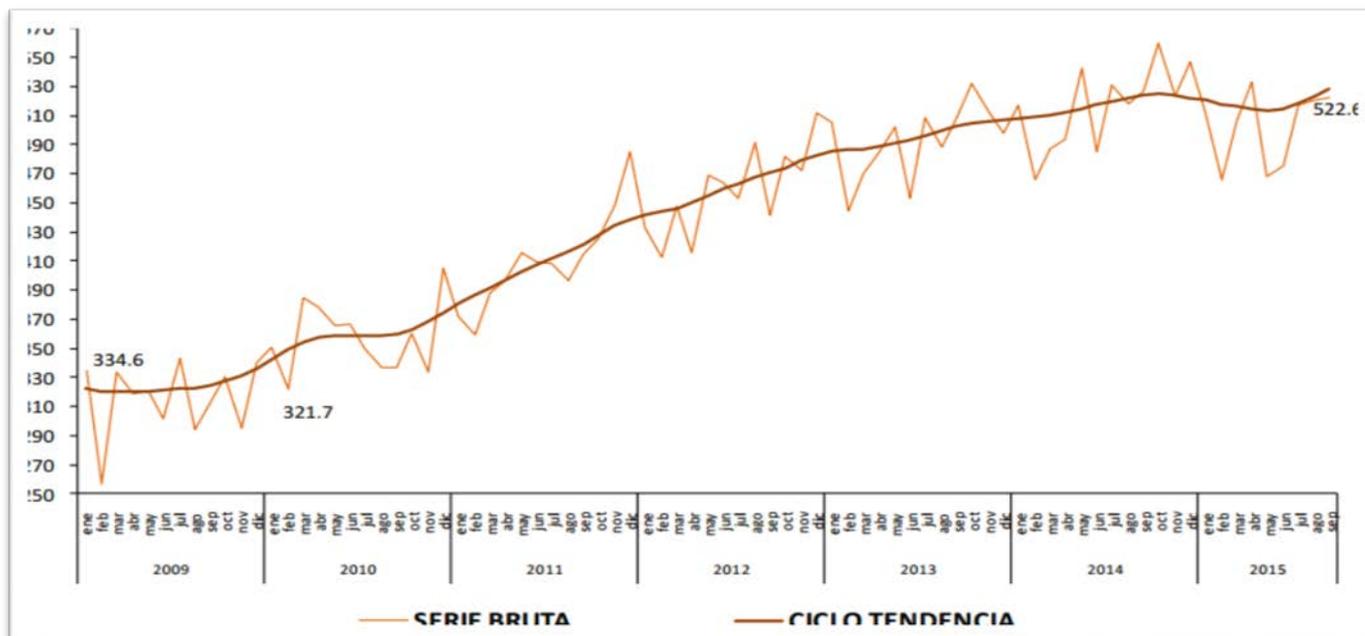
**Nota: Banco Central del Ecuador 2014.**

El sector externo en el 2014 muestra un crecimiento de las exportaciones en el período Enero-Octubre crecieron un 4%, menor al año 2013 que fue de 8% en el mismo período.

Por su parte, las importaciones aumentaron su crecimiento en el 2012 de 6.5% a 9%, puesto que el problema del sector externo no se debe sólo por la falta de acuerdos comerciales que permitan que los productos puedan ser colocados en nuevos mercados con ciertos incentivos o ventajas, sino en la estructura productiva del país, además del problema coyuntural de política pública y el problema estructural en el aparato productivo.

Todo ello evidencia que la economía de exportación Ecuatoriana se sustenta en el petróleo y en productos primarios sin mayor valor agregado los cuales están sujetos a los cambios exógenos de precios.

El Banco Central del Ecuador presenta el Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) el cual permite estar al tanto de los diversos cambios mensuales en el volumen de la actividad económica del país, como medida de producción y más no de valor agregado. Se observa que en el último trimestre del 2014 y los primeros trimestres del 2015 muestra una desaceleración, en cuanto al tercer trimestre se observa una ligera recuperación ubicándose en 522.6 puntos en septiembre.



*Ilustración 7* Coyuntura Económica

De manera que, el crecimiento del PIB durante los dos primeros trimestres del 2015 evidencian tasas interanuales (t-4) positivas de 3.2% y de 1.0% respectivamente, por su parte las tasas de crecimiento trimestrales (t-1) son negativas ubicándose en -0.1% y -0.3%, indicando una desaceleración de la economía ecuatoriana.

Por su parte, las tendencias del sector externo en base a la balanza de pagos no ha sido constante en Ecuador caracterizándose por presentar una volatilidad entre déficit y superávit, para el segundo trimestre de 2015 la balanza de cuenta corriente fue de USD -289.1 millones generado por el déficit de la balanza de bienes USD -188.2 millones, ubicándose el déficit de la balanza de renta y servicios en USD -648.6 millones y fue aminorado por la cuenta de transferencias corrientes especialmente remesas desde el exterior.

Asimismo, la balanza comercial presentó un saldo negativo de USD -1.681 millones en los tres primeros trimestres del 2015 evidenciándose un fuerte deterioro de la balanza comercial no petrolera el cual fue comparado con el mismo periodo del año 2014 teniendo como resultado un superávit de USD 527 millones.

Se puede observar que al finalizar el 2015 el gobierno necesitó aproximadamente 3,000 millones de dólares para cubrir sueldos, salarios y obligaciones internas y externas contraídas con anterioridad motivados a su financiamiento fiscal.

De igual forma, para el 2016 se establece un presupuesto estatal de 29,835 millones de USD con un precio del barril de petróleo de USD 35, por lo que en 2015 el presupuesto fue de 34,897 millones de USD con un precio del barril de petróleo de 79 USD y el PIB nominal crecería tan solo el 1%, esperando una inflación del 3.3%.

Es decir, este descenso en las cifras y expectativas para este 2016 se debe a la disminución de los ingresos del gobierno, por la baja del precio del petróleo; descenso de las ventas al exterior por la desaceleración económica de países que compran materias primas y la devaluación del euro, yuan, peso colombiano y sol peruano que restan competitividad a las exportaciones de Ecuador; apreciación del dólar encareciendo los productos de Ecuador y nivel de gasto-inversión del estado que no ha disminuido.

## **2.1 Evolución del Talento Humano en el Ecuador.**

“Remontando un poco a la historia donde aparecen los primeros indicios de administración realizado por los sacerdotes para contabilizar los tributos en Sumeria, luego se propagaría por Babilonia y China en donde se perfeccionó la forma de administrar mediante técnicas, principios; y fue ahí donde acompañada de la esclavitud aparece el talento humano y la palabra manutención (Asencio Jordan & Navarro Espinoza, 2015)

Antes de esta época las personas eran explotadas, a pesar de pedir justicia eran neutralizadas con pena de muerte. Cuando llegó la era industrial terminó con la esclavitud pero no así con la injusticia y abuso a los trabajadores.

En esta era fueron sometidos a trabajos forzosos sin pensar en su bienestar ni en la salud; luego de esto llegó la evolución administrativa y se pensó un poco más en las personas con la ayuda de la teoría de las relaciones humanas realizada por el psicólogo Elton Mayo quien

demonstró con estudios que las personas trabajan mejor cuando están bien física y mentalmente, los resultados fueron notables.

A medida que la mentalidad del hombre cambia se ve reflejado en los resultados, con la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas se cambió el concepto de “Recurso Humano” a “Talento Humano” como indicador de que la persona no es un recurso renovable, al desarrollar sus talentos, competencias mediante la gestión, se reconoce la importancia e impacto que tiene las personas en una empresa, el talento humano es un factor determinante en la gestión de la misma.

Uno de los países sudamericanos que por año ha estado inmerso en el subdesarrollo a pesar de poseer una biodiversidad envidiable, las malas decisiones políticas, la falta de conocimiento, la administración pública y privada controlada a su conveniencia no habían permitido que el país logre su crecimiento y desarrollo es Ecuador.

En la actualidad se focaliza al país hacia un nuevo plan estratégico se está trabajando para cambiar la matriz productiva, dejando de ser exportadores de materia prima para exportar productos con valor agregado de alta calidad como la industrialización de la refinería siderúrgica, petroquímica y astilleros, dándole una nueva conceptualización y fortalecimiento al talento humano, cambiando el sistema educativo, aplicando una nueva tecnología en imitar, igualar y superar.

Esta táctica permitirá al país dar oportunidades al talento humano y al sector económico popular de forma solidaria.

El avance en la tecnología ha dado paso a evolucionar y a la gestión del talento humano, permitiendo que la gran mayoría de personas accedan a los conocimientos, facilite la creatividad, la innovación y la capacitación en proceso continuo.

En un mundo competitivo el talento humano juega un papel muy importante ya que el trabajo en equipo, la efectividad, manejo de herramientas de capacitación, motivación y

desarrollo, incentivan a al equipo de trabajo a trazarse metas, objetivo, que les permitan ser exitosos; se logra estrechar un fuerte lazo de compromiso y permanencia entre la organización y el empleado con la finalidad de satisfacer a otras instituciones que solicitan productos o servicios que están compuestas por humanos.

Se entiende que si las personas crecen la empresa también lo hace, el equipo de trabajo será exitoso la empresa también lo será, al final de la historia sin personal no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni lucro.

## **2.2 Figura Legal de los organismos que ejecutan los Planes de Capacitación**

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

(CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR) Art. 329.

La SETEC es la encargada de asegurar la adecuada implementación de la política nacional de capacitación y formación profesional. Su misión, es impulsar y facilitar la capacitación y formación profesional de calidad; dentro de sus facultades esta coordinar con el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), la acreditación de evaluadores y de entidades certificadoras de personas capacitadas por competencias laborales, quienes serán los encargados de ejecutar los procesos de evaluación.

Para que SECAP realice los programas de capacitación deberá emitir al Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional hasta el mes de diciembre de cada año el Plan de Cursos anuales, para su debida aprobación.

Del mismo modo, para fines de evaluación y control, previo a la transferencia de recursos mensuales, de la misma forma el SECAP remitirá mensualmente a la SETEC la información que acredite el uso de los fondos referidos, exclusivamente en la capacitación de los grupos

de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria como discapacitados, adultos mayores, trabajadoras domésticas, entre otros.

### **2.3 Presupuesto disponible para Capacitaciones en Ecuador**

Dentro del Presupuesto General del Estado se fija un determinado valor para ser utilizado en capacitaciones y cumplir con lo que manda la ley adicional a esto dentro de las aportaciones que realizan los empleadores privados a nivel nacional al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del 0.5% mediante decreto oficial del año 1978, también es utilizado para el plan de capacitaciones, este valor recaudado se entrega a la SETEC el 70% y al SECAP el 20%, pero quien administra los fondos es la SETEC.

El Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional (PNCFP) se encuentra alineado con el Plan Nacional para el Buen Vivir 4 2013 -2017.

La política Intersectorial del Consejo Sectorial de la Producción, Empleo y Competitividad, que debe atender al talento humano con baja especialización, capacitación y formación y que le falte especialización demandada en el cambio de la matriz productiva Política, aumentado la participación de la mano de obra calificada en la industria; Sectorial del Ministerio de Industrias y Productividad, Política Intersectorial del Consejo Sectorial de Desarrollo Social que busca generar intervenciones integrales que incluyan el obtener y desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas y puedan emprender alguna actividad productiva para el avance del desarrollo humano.

Cabe indicar que la SETEC fundamentó el Plan de Capacitación y formación Profesional 2013-2017 para que sirva de guía para la transformación de la matriz productiva y energética y de los diferentes sectores productivos del país contemplando todas las etapas de proceso de capacitación y formación.

## 2.4 Capacitación como eje estratégico del desarrollo del talento humano.

Las organizaciones deben considerarse como agentes de cambios, deben renovarse de acuerdo a los entornos y mercados cambiantes, innovar sus estrategias y servicios, enlazados a sus necesidades y las de sus clientes, con el único objetivo de aumentar la competitividad y productividad, que no necesariamente está relacionada con las innovaciones tecnológicas como sucedía en el pasado, actualmente la administración del talento humano es un eje estratégico en las llamadas Organizaciones del Conocimiento. (Asencio Jordan & Navarro Espinoza, 2015)

Los conocimientos de las personas, son elementos claves para sostenibilidad y éxito de una organización, que aunque es considerado como un activo intangible, no se ve reflejado en los valores contables de la misma, pero sin duda alguna es un elemento que genera valor a las organizaciones, y es por ello que grandes esfuerzos se han enfocado en medir y gestionar el talento humano que debe estar comprometido, organizado y motivado para alcanzar un mismo objetivo: La misión de las organizaciones.

Según Rafael Uribe (2003), en su propuesta de modelo de gestión humana y cultural organizacional (GHCO), plantea que existen temas básicos y mínimos en la GHCO (Capítulos), así aspectos de organización y funcionamiento (Variables) que deben aplicarse en mayor o menor grado, en cada área estratégica de la organización para alcanzar los objetivos de la GHCO. (Uribe, 2003). De acuerdo al modelo de gestión planteado por Uribe, existen procesos operativos de Gestión Humana (POGH) donde se marca la capacitación como una variable a tener en cuenta en las organizaciones.

La capacitación del talento humano, que debe tener como objetivo: “Promover el cambio de los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes del talento humano (Uribe, 2003), y debe encontrarse plasmada dentro de un plan estratégico de capacitación, alineado a las necesidades y objetivos organizacionales, requerimientos del puesto específico, que permita potenciar no solamente las habilidades requeridas para desempeñar un cargo, también incrementar al máximo los conocimientos y habilidades del talento humano permitiendo que

puede crecer personal y profesionalmente, para que pueda desarrollarse y desempeñar con eficiencia sus funciones y aspirar a nuevas responsabilidades dentro de la organización.

Sin embargo, el proceso de capacitación debe ser continuo dentro de una organización, y se inicia desde el análisis de las necesidades del recurso humano para optimizar y potenciar su desempeño, alineado a los objetivos de la organización que permita un crecimiento mutuo, para aumentar la productividad y la competitividad que demanda el mercado actual.

Este avance conjunto debe verse reflejado en la transformación de datos, información estructurada aplicada a la organización, y los conocimientos que reflejan el aprendizaje y la experiencia adquirida en función de la organización.

El administrador de talento humano debe analizar las necesidades de capacitación y junto a un plan estratégico, elaborar los programas de capacitación identificando que conocimientos y habilidades son necesarios para un recurso humano específico para lograr desempeñarse con éxito en su lugar de trabajo.

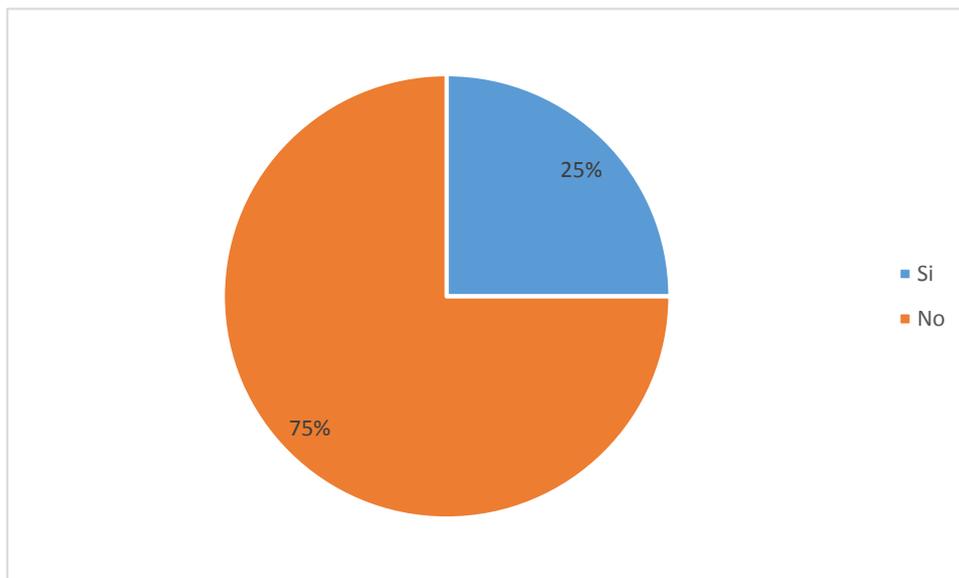
A través de las evaluaciones de desempeño el administrador de talento humano puede evaluar que competencias o conocimiento necesitan ser adquiridos o potencializados para a futuro asumir nuevas responsabilidades o promociones. El desarrollar al talento humano es proyectarse, preparar a largo plazo el recurso humano para asumir nuevos retos o metas que se trace la organización.

## 2.5 Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados.

### 1. ¿Considera usted que el personal de la empresa se encuentra motivado?

**Tabla 5 Personal Motivado**

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	25%
No	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



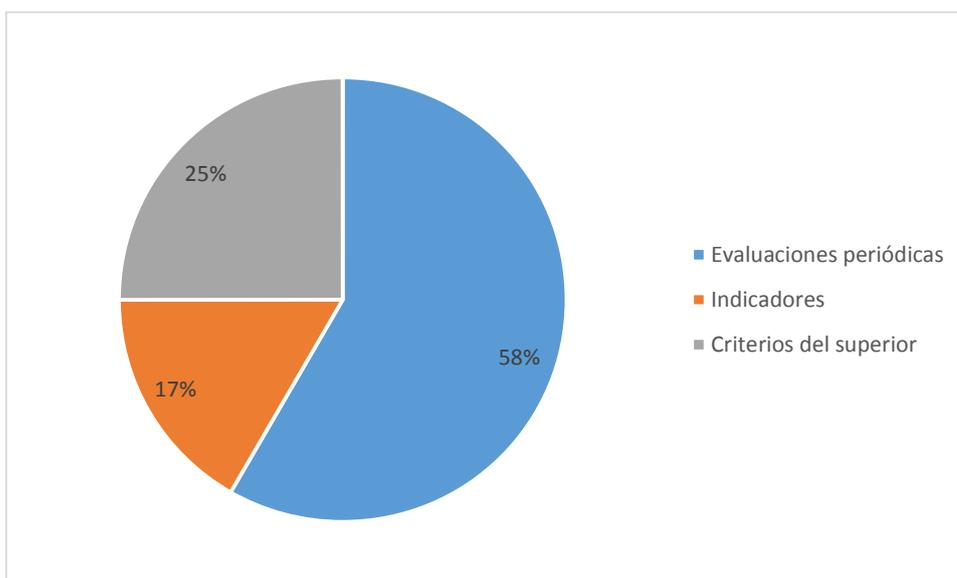
**Gráfico 1 Personal Motivado**

**Análisis:** Tenemos como resultado que la mayoría del personal no se encuentra motivado en su ambiente laboral, siendo un gran problema, porque afecta la efectividad y las relaciones laborales.

**2. ¿Cuáles son los factores que usted cree que deberían intervenir, para medir el rendimiento de los empleados en la empresa?**

**Tabla 6** Actualización de Rendimiento

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Evaluaciones periódicas	7	58%
Indicadores	2	17%
Criterios del superior	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



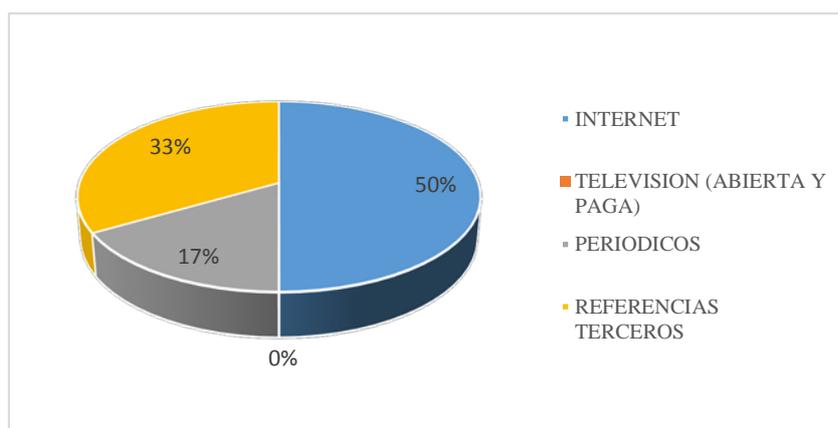
**Gráfico 2** Actualización de Rendimiento

**Análisis:** El 67% de los encuestados opinan que se deben realizar evaluaciones periódicas, para establecer las falencias que existen entre los empleados de la empresa, por otra parte el 17% opina que aplicar indicadores sería una herramienta útil para el trabajo que se desempeña. Por otra parte el 8% considera que la intervención del jefe dentro de la evaluación de rendimiento es importante, otro 8% indicó que no se realizan evaluaciones.

3. ¿Cuáles de estos medios cree usted que se lleva a cabo para el reclutamiento de personas a contratar?

**Tabla 7** Proceso de Reclutamiento

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Internet	6	50%
Televisión (abierta y pagada)	0	0%
Periódicos	2	17%
Referencias terceros	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



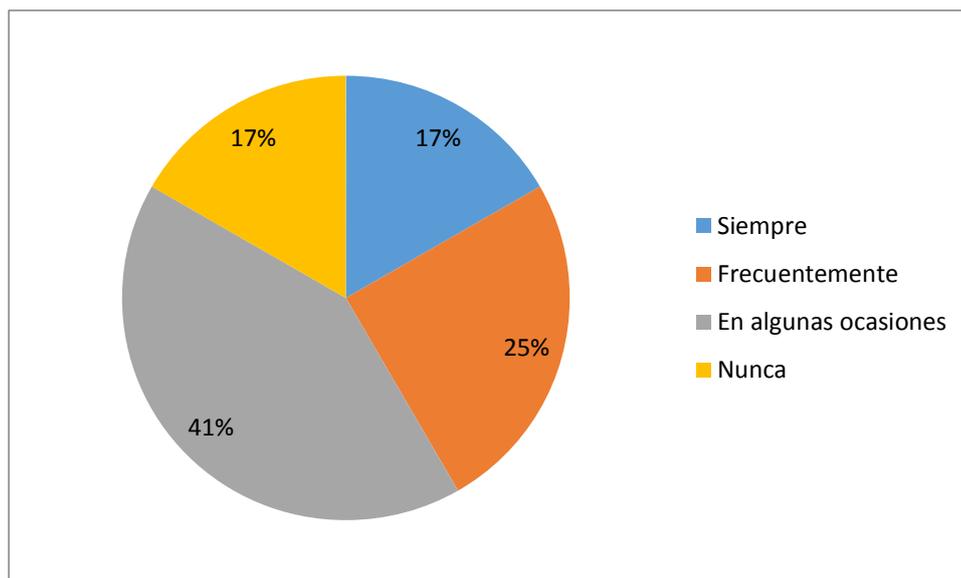
**Gráfico 3** Proceso de Reclutamiento

**Análisis:** El 50% opina que los sitios web o buscadores de empleo, son las principales herramientas que utilizan las empresas para el reclutamiento, esto seguido de recomendaciones del mismo personal de la empresa, quienes en un 33% opinan que las referencias de terceros son también utilizadas para estos fines, por último un 17% ha visto que estos procedimientos también están dados por las ofertas publicadas en prensa escrita tanto a nivel nacional como regional. Hasta el momento ninguno de los encuestados ha visto que el proceso se lleve a cabo a través de algún canal de televisión.

#### 4. ¿Usted cree que existe compañerismo entre los miembros de la empresa?

**Tabla 8** *Compañerismo Laboral*

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	2	17%
Frecuentemente	3	25%
En algunas ocasiones	5	42%
Nunca	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

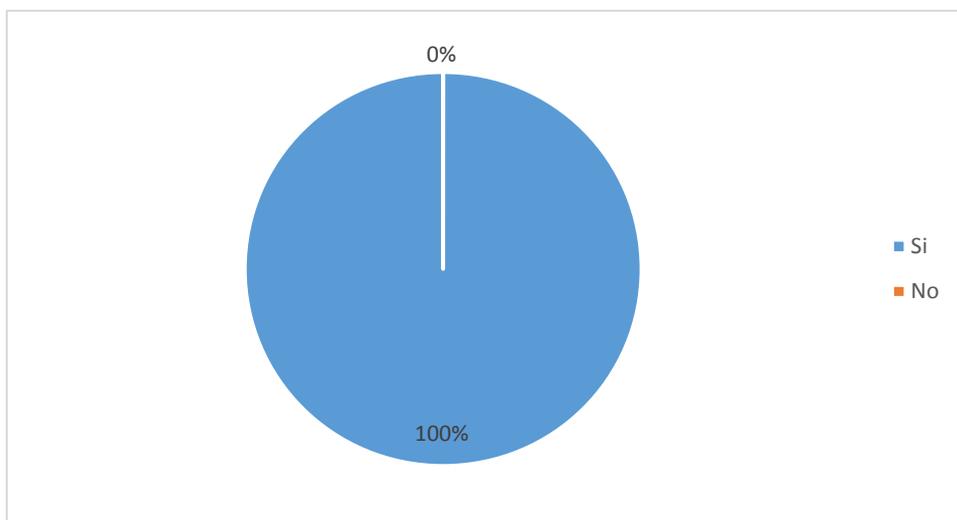


**Gráfico 4** *Compañerismo Laboral*

**Análisis:** La encuesta dio como resultado que en el 41% el compañerismo en la empresa solo se da en algunas ocasiones, mientras el 25% lo hace frecuentemente y el 17% muestra su compañerismo siempre, y finalmente el otro 17% dice que nunca existe compañerismo entre ellos.

**5. ¿Cree usted que deben haber políticas establecidas en la empresa?****Tabla 9 Políticas de la Empresa**

<b>ITEMS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	12	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

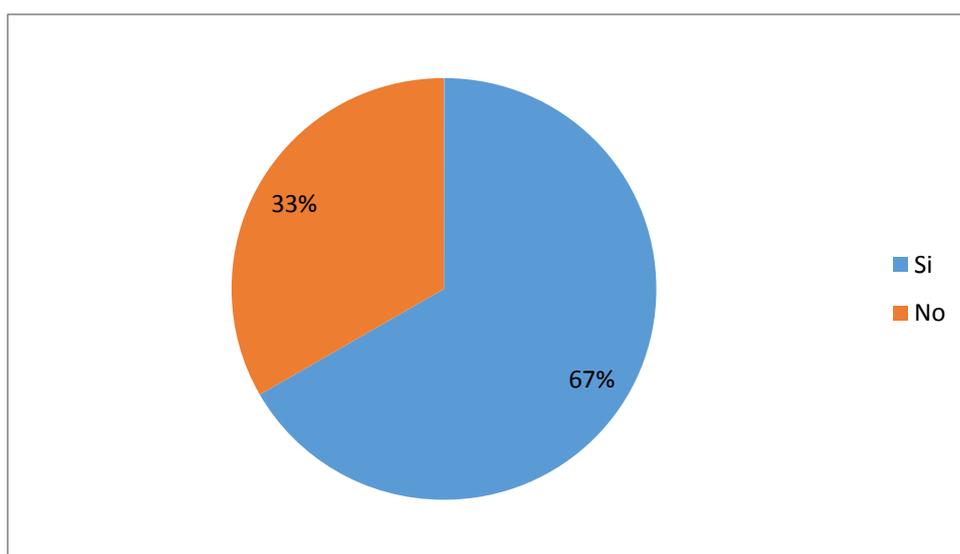
**Gráfico 5 Políticas de la Empresa**

**Análisis:** Según datos de la encuesta el 100% de los empleados opinaron que no existen políticas establecidas.

**6 ¿Usted cree que la empresa debería promover el desarrollo personal y laboral de los empleados?**

**Tabla 10** *Desarrollo personal y laboral*

<b>ITEMS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	8	67%
No	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



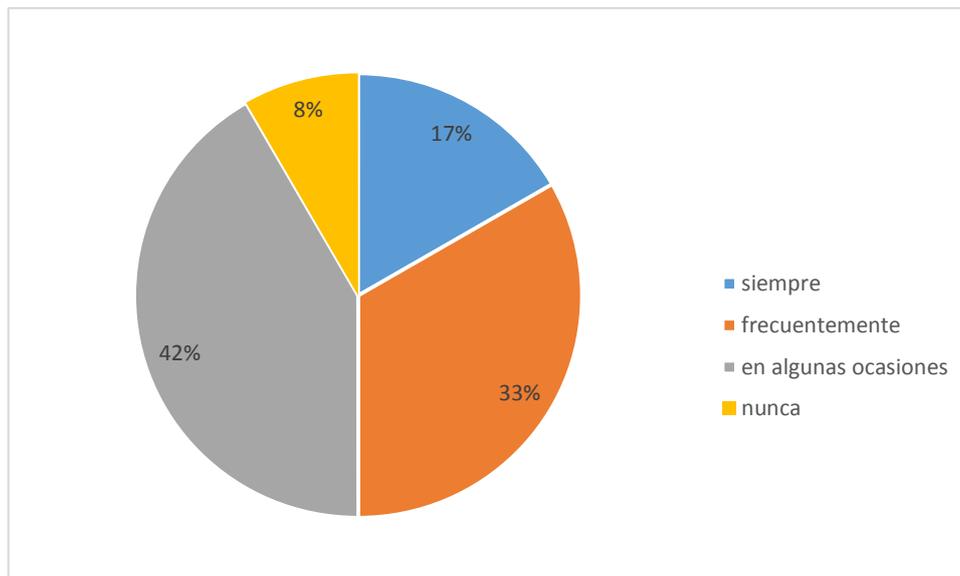
**Gráfico 6** *Desarrollo personal y laboral*

**Análisis:** La mayoría de los encuestados contestaron de manera positiva que se debe promover el desarrollo personal y laboral, y el resto de los encuestados dio a conocer que no existe el interés por parte de la empresa.

**7 ¿Considera Usted que la empresa toma en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia?**

**Tabla 11 Opinión**

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	2	17%
Frecuentemente	4	33%
En algunas ocasiones	5	42%
Nunca	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



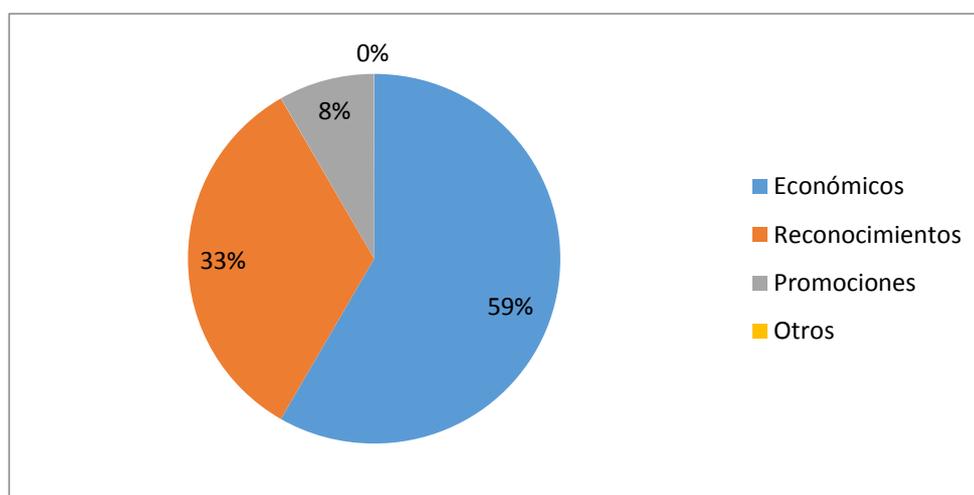
**Gráfico 7 Opinión**

**Análisis:** En este aspecto el 42% de los empleados dicen que sus opiniones son escuchadas solo en algunas ocasiones, el 33% afirmó que se lo hace frecuentemente, pero vemos que un 8% dice que su opinión no es tomada en cuenta.

## 8 ¿Qué incentivos cree usted que se debe otorgar al desempeño sobresaliente?

**Tabla 12** *Incentivos al Desempeño*

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Económicos	7	59%
Reconocimientos	4	33%
Promociones	1	8%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



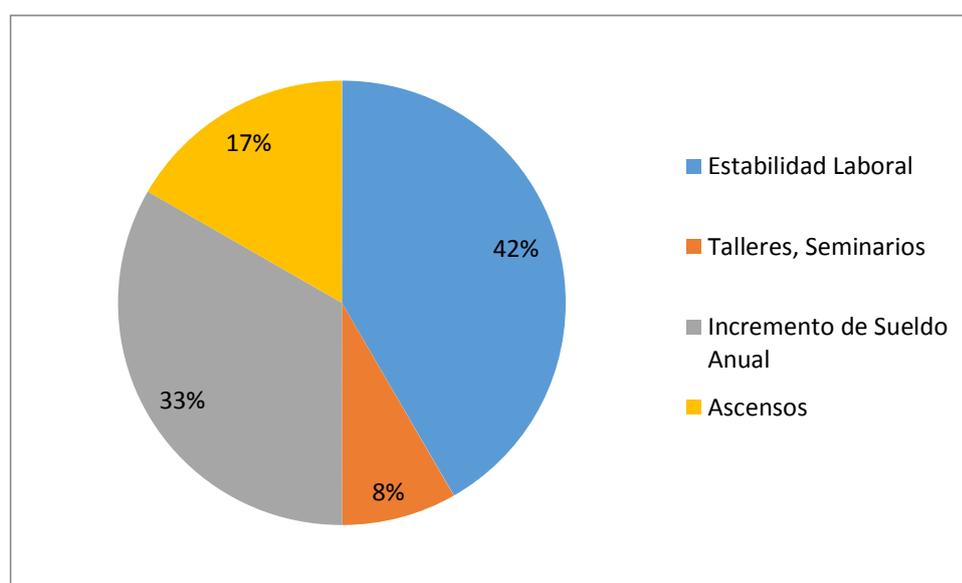
**Gráfico 8** *Incentivos al Desempeño*

**Análisis:** En primer lugar el 59% reconoce que entre los Incentivos, los Económicos son la mejor opción para otorgar al personal y compensar sus actividades sobresalientes, como segundo lugar el 33% opina que obtener un reconocimiento de parte de la empresa es un mérito. En tercer lugar el 8% manifestó que el desempeño se premia con promociones en un momento determinado.

## 9 ¿Bajo qué condiciones usted permanecería en una empresa?

**Tabla 13** *Permanencia del Personal*

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Estabilidad Laboral	5	42%
Talleres, Seminarios	1	8%
Incremento de Sueldo Anual	4	33%
Ascensos	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



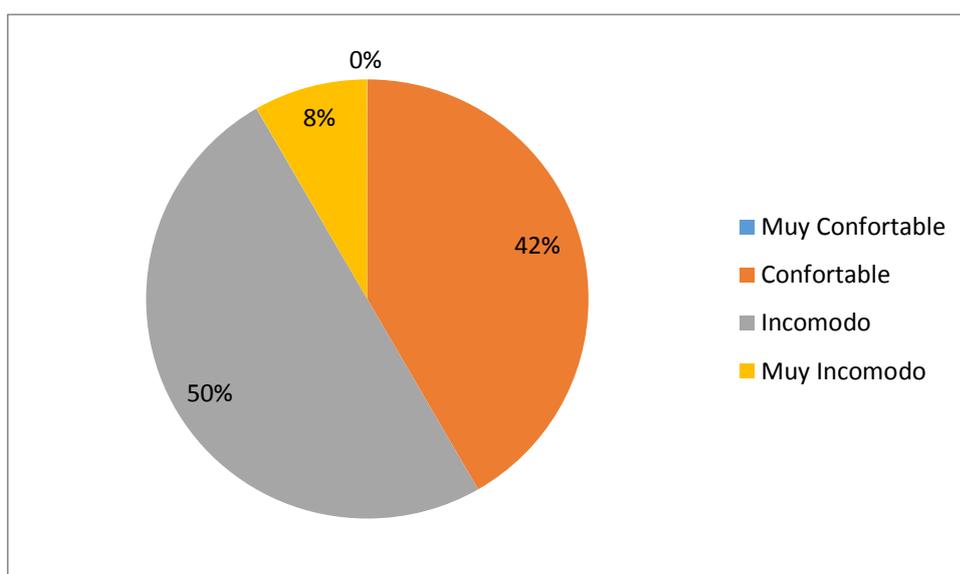
**Gráfico 9** *Permanencia del Personal*

**Análisis:** El 42% de los encuestados indica que su permanencia en una empresa se debe a la estabilidad laboral que esta le otorgue, por otra parte el 33% de los encuestados señala que el Incremento de Sueldo Anual es como segunda opción, mientras que el 17% indica que los Ascensos en la empresa son parte importante. Por último un 8% elige los talleres y seminarios.

**10 ¿Cómo considera usted las condiciones físicas (iluminación, ventilación, infraestructura, etc) de su puesto de trabajo?**

**Tabla 14** *Condiciones Físicas*

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Confortable	0	0%
Confortable	5	42%
Incómodo	6	50%
Muy Incómodo	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



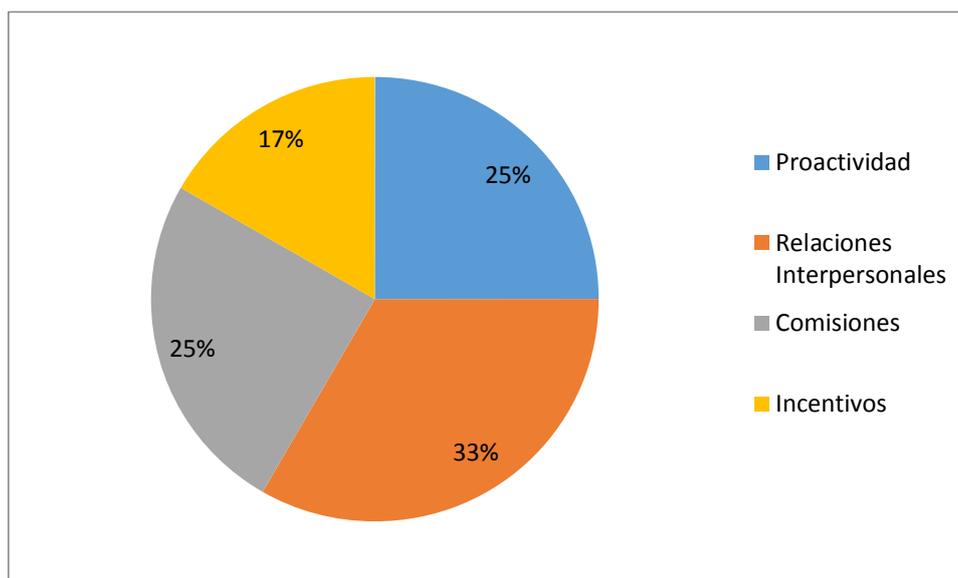
**Gráfico 10** *Condiciones Físicas*

**Análisis:** Como podemos ver, considera el 50% de los encuestados, que las condiciones de trabajo que tienen son incómodas, para su desarrollo laboral. Mientras que el 42% dicen que ellos trabajan bajo condiciones físicas confortables, por último el 8% indica que las condiciones son muy incómodas en la empresa.

## 11 ¿Cómo usted considera un clima laboral adecuado de trabajo?

**Tabla 15** *Clima Laboral - Empleados*

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Proactividad	3	25%
Relaciones Interpersonales	4	33%
Comisiones	3	25%
Incentivos	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



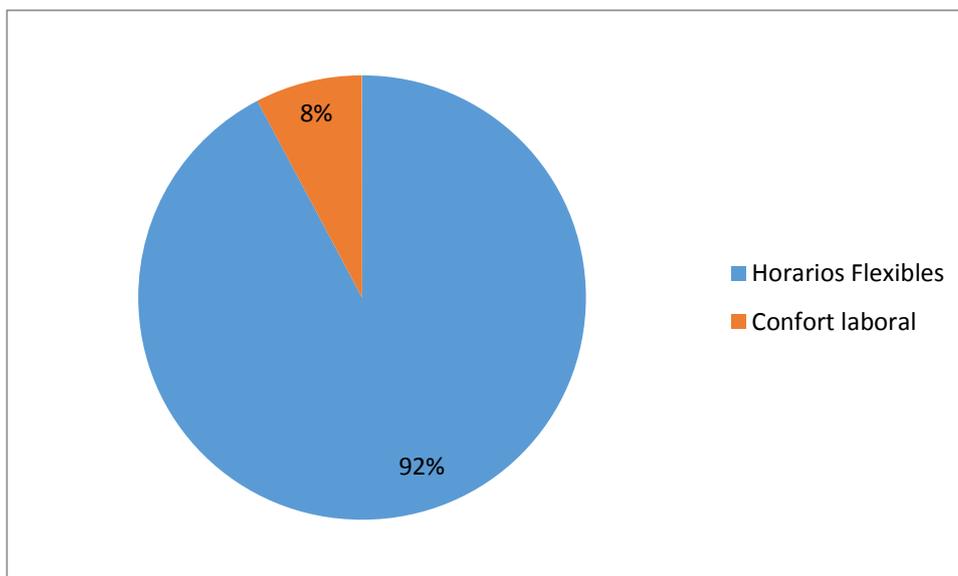
**Gráfico 11** *Clima Laboral - Empleados*

**Análisis:** Por su parte, los encuestados dieron sus opiniones, el 33% optó por las relaciones interpersonales como mejor opción, mientras que un 25% considera que ser proactivo también es parte fundamental de un clima laboral adecuado, también con un 25% los encuestados escogieron las comisiones dentro de este grupo. Por último el 17% piensa que los incentivos también ayudan.

## 12 ¿Usted como jefe, cómo mejoraría el clima laboral de la empresa?

**Tabla 16** *Clima Laboral - Jefe*

ITEMS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Horarios Flexibles	5	42%
Confort laboral	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 12** *Clima Laboral - Jefe*

**Análisis:** El 58% de los encuestados, indica que el confort laboral es importante en este particular. Los horarios flexibles forman parte de las opiniones del 42% de los encuestados.

## **2.6 Interpretación de los resultados del diagnóstico**

Una vez realizada la encuesta se obtuvo como resultado lo siguiente:

Un personal sin motivación laboral da como resultado un mal rendimiento, siendo esto una problemática porque no existen evaluaciones periódicas, que nos reflejen las falencias existentes, perjudicando la efectividad de la actividad diaria dentro de la empresa; actualmente el internet es una de las principales herramientas que se usan para el reclutamiento de personal.

Por otra parte el compañerismo es fundamental entre los empleados de una empresa ya que esto fomenta las relaciones interpersonales de la misma; además se pudo conocer que no existen políticas que regulen el desempeño y control de sus empleados.

Por lo tanto, la falta de interés en el desarrollo personal y laboral de los empleados influye en su permanencia en la empresa.

Finalmente, mientras no haya un confort laboral, el ambiente de trabajo será pesado, hostil, inadecuado, negativo, poco agradable, no satisfactorio para todo el personal.

## CAPÍTULO 3

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Diseñar un Plan estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.1 Justificación.**

Todas las compañías combaten por tener un atractivo ambiente laboral, que sea propicio para el perfeccionamiento de las diligencias diarias de todos los colaboradores. Es por eso que el clima laboral debe de examinarse y estar en constante actualización para poder utilizar al máximo los diferentes recursos de la institución.

En la actualidad las instituciones, que ofrecen bienes con la más alta calidad son las pioneras en su campo, pero todo esto no sirve de nada si no se cuenta con un personal altamente comprometido con la empresa.

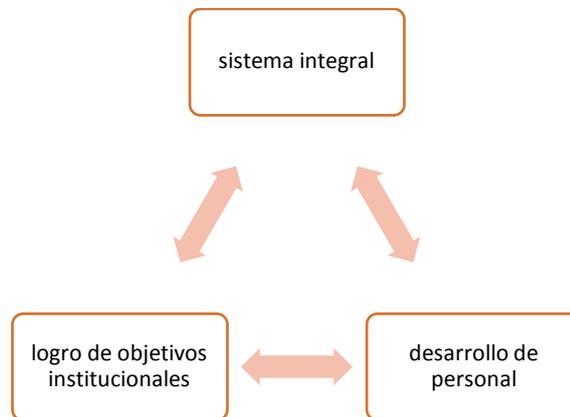
El departamento de talento humano al proponer los distintos planes de mejora, mencionan con precisión y detalle en que se van a invertir los diferentes recursos como son económicos y tecnológicos, pero no dicen cómo se va a potenciar y mejorar las capacidades del talento humano, que es el más importante de todos, ya que se encarga de administrar el resto de recursos.

Es por eso que mediante el Plan Estratégico para mejorar el clima laboral en una empresa de servicios aduaneros en la ciudad de Guayaquil, nuestra meta es que una vez realizada las capacitaciones en 4 meses según el cronograma planteado, se establezca que el principal objetivo de la empresa es el de brindar servicios de alta calidad, asesoría en comercio exterior, ya que a momento cuenta con la experiencia y trayectoria en la gestión de operaciones aduaneras, de tal forma que puedan día a día mantener un sistema de optimización continua con el objetivo de mejorar los negocios y el clima laboral, utilizando

tecnología y logística adecuada como soporte en la gestión de sus operaciones, otorgando un alto grado de profesionalismo y eficiencia en su labor.

Así mismo la institución está en un sumario de mejoramiento en sus operaciones y se muestran firmemente implicados con sus clientes, para que estos desarrollen sus negocios y prontitudes, así como el de ofrecerles información conveniente, atendiendo sus exigencias con la réplica oportuna y convincente que nos identifica.

Cada día los colaboradores comprometidos con la institución, representan una mayor ventaja competitiva, entonces es fundamental, que el trabajador se encuentre cómodo en su lugar de trabajo.



***Ilustración 8*** Sistema Integral

Una de las claves para lograr un buen clima laboral es contar con sistema integral de adiestramiento que permita desplegar los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la empresa pueda implementar sus tácticas en el logro de los objetivos institucionales.

Es por esta razón que debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo del personal que permita acomodar y atraer la innovación tecnológica, la creación de nuevos productos, servicios y los cambios constantes de la organización.



***Ilustración 9*** Proceso de capacitación

La capacitación consiste en preparar correctamente al personal a través de la inducción necesaria, para que pueda asumir y adquirir nuevos conocimientos.

### **3.2 Importancia.**

Esta propuesta ayudará al personal directivo, a tomar las mejores decisiones, asistir a sus empleados a asumir nuevas responsabilidades, debido a la constante capacitación, que reciben los mismos.

Previo a esto, se debe conocer el sistema de la institución en su totalidad como la misión, visión, organigrama estructural y funcional, políticas, reglamentos, la cultura de la empresa y las capacitaciones realizadas con antelación, después de eso determinar las necesidades y los conocimientos actuales y realizar el programa de capacitación.

Así mismo esta propuesta le servirá a los empleados, porque al determinar el dueño la necesidad que existe de capacitar, incentivar, reconocer, liderar, involucrar al personal de la empresa y la forma como se hará es muy importante para lograr el objetivo deseado; el área de talento humano juega un papel predominante, por ello nace la necesidad del plan estratégico para mejorar el clima laboral.

### **3.3 Plan Estratégico.**

#### **3.3.1. Administración Estratégica**

##### **Misión**

Brindar servicios de calidad, asesoría en comercio exterior, ya que contamos con la experiencia de un personal apto, calificado en el sector de comercio exterior.

Estamos comprometidos con nuestros clientes a brindarles información adecuada, escuchando y atendiendo sus requerimientos con la respuesta oportuna y segura que nos identifica.

##### **Visión**

Para el año 2023 llegar a ser una agencia de aduanas en el país, que entregue un servicio de alta calidad, preparándonos día a día, utilizando tecnología y logística adecuada como soporte en la gestión de nuestras operaciones, otorgando un alto grado de profesionalismo y eficiencia en nuestra labor.

##### **Valores**

Es necesario que la empresa considere dentro de sus estándares, los valores señalados a continuación, que son de gran importancia para el desarrollo de la misión y visión de la misma:

Respeto

Ética

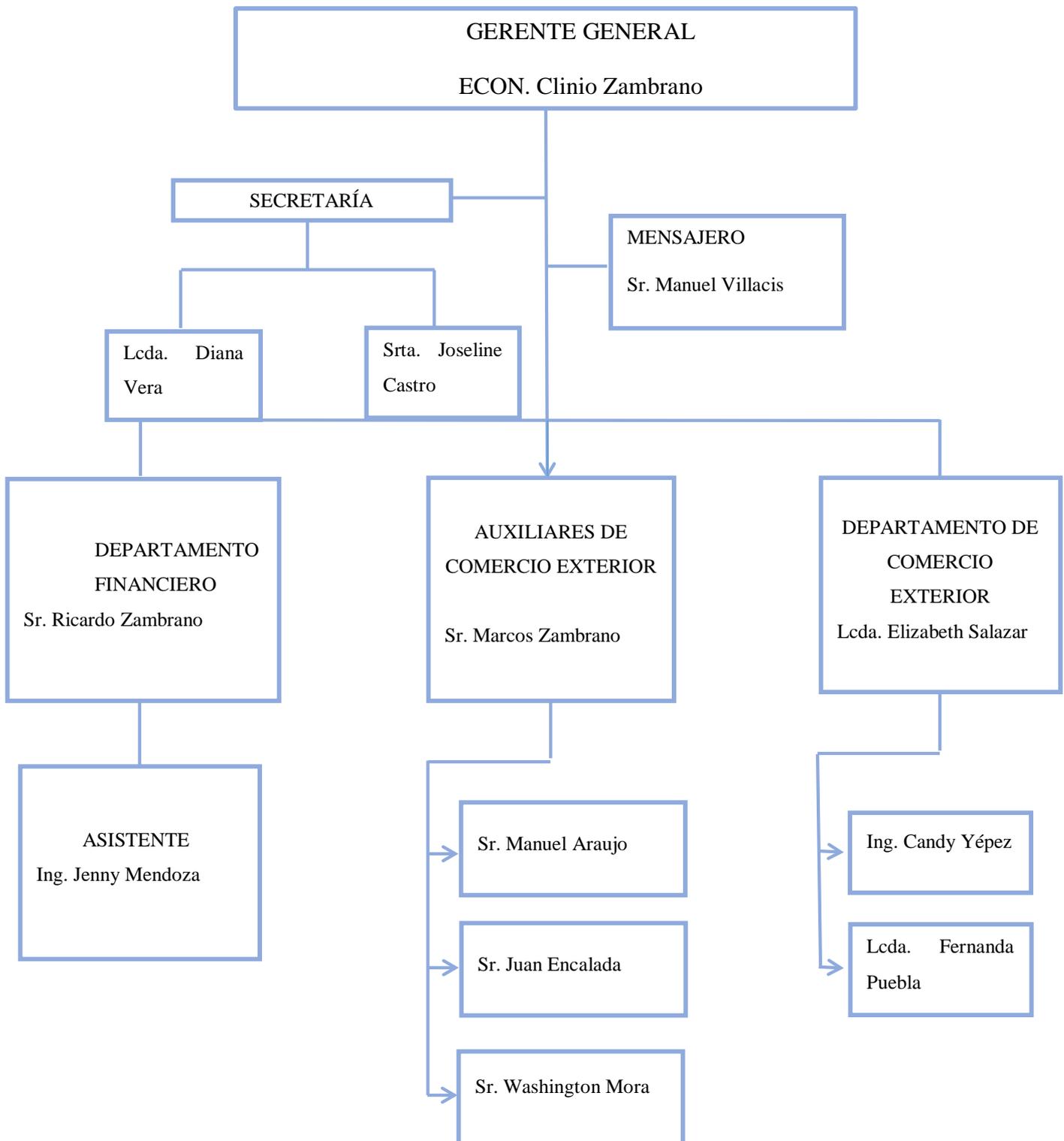
Integridad

Honestidad

Responsabilidad

Confianza

### 3.3.2. Estructura de la Empresa



*Figura 1* Organigrama General

### **3.3.3. Motivación Laboral**

Dada la creciente competencia, resulta necesario que todas las empresas, pero sobre todo las pequeñas y medianas, cuenten con estrategias de motivación laboral individual que brinden al personal un espacio idóneo donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional. El empleado motivado se convierte en un empleado comprometido, con ganas de dar más de sí en su puesto de trabajo.

Entre las motivaciones que podrían realizarse hemos considerado las siguientes:

Que el empleado realice funciones en el área que le guste, es decir que la persona se sienta bien con el trabajo que le asignan, de esta manera se beneficia la empresa porque su rendimiento será óptimo.

El buen desempeño de los empleados son indicadores que nos permiten seleccionar dentro de todas las áreas, al que cumpla con los objetivos asignados, por su puntualidad, compañerismo, esfuerzo laboral lo que amerita hacer un reconocimiento público, el cual debe hacerse de manera trimestral nombrándolo como el “Mejor Empleado del Área” en el que se desempeña, elevándole el autoestima a todo el personal a alcanzar este logro.

Mostrar interés en el crecimiento personal y profesional de cada empleado, escuchando sus requerimientos y tratando dentro de lo posible de atender sus necesidades.

Permitir escalar posiciones a los empleados dentro del organigrama de la empresa. De esta forma el empleado va a sentirse motivado y comprenderá que su trabajo y esfuerzo serán valorados.

Otorgarles el día de su cumpleaños libre a cada empleado, o a su vez festejarle dentro de la empresa, lo que fortalecerá las relaciones interpersonales entre todos los compañeros de trabajo.

### **3.3.4. Trabajo en Equipo.**

Empezar con detalles sencillos, tal como reconocer a las personas de cada equipo por su labor y mostrarse de acuerdo en sus aciertos. Rotar los integrantes de los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

El empleado a partir de este momento comenzará a trabajar con otros compañeros, es decir tendrán las mismas funciones que los demás, es por eso que deben de iniciar este proceso que aunque no les guste tendrán que unificar talentos, habilidades, conocimiento, experiencia con la finalidad de obtener un fin común, y como en todo grupo va existir un líder, tal persona será la encargada y responsable de que el equipo rinda al máximo, de qué manera, el líder deberá juntar a las personas en grupos de 3 a 4 personas para asignarles tareas parecidas con la finalidad que el grupo trabaje de una manera equitativa. Con este valor agregado se obtendrán mayor eficiencia y eficacia en los procesos asignados alcanzando nuevas metas, cortas, medianas y largo plazo. Es aquí donde el empleador puede ofrecer algún premio al mejor equipo de trabajo o al empleado con mayor desempeño.

Dinámicas para el trabajo en equipo dentro de la empresa.

**Room Scape:** Un equipo ingresa en una oficina y poseerá el reto de salir con las pistas que recogerá, el trabajo en equipo será fundamental.

**Pictioempresa:** Por grupos, uno dibuja, y una vez realizado, y sin que lo observen, da conocimientos de su dibujo a sus colegas, para que efectúen el mismo dibujo. Una vez que el lapso de tiempo se acaba se procede a comprobar las semejanzas.

**El cliente misterioso:** Una persona del grupo personaliza a un cliente enojado con la institución, los demás deberán trabajar la inteligencia emocional y colocarse en los zapatos del cliente. El objetivo es conducir, al cliente a nuestro terreno brindando una prueba del producto, prometiendo otro servicio.

**Dead line Puzzle:** 2 grupos y un límite de tiempo para cumplir un puzzle marcado por un reloj de arena. La formación, el trabajo en equipo y el intelecto entre los miembros serán fundamentales para salir triunfador. Al finalizar el juego, examinaremos las claves de la certeza del equipo ganador o que más puzzle ha completado.

### **3.3.5. Comunicación**

Darse un espacio de tiempo para escucharlos. Con esto se logrará no sólo obtener ideas para el buen desempeño en las diferentes áreas de la empresa, sino a reconocer los problemas, a aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

Los medios de comunicación van a pasos grandes, con la aparición de las Redes Sociales, es mucho más fácil de comunicarse entre los usuarios de un mismo ambiente laboral o a grandes distancias. Todo empleado público o privado está ligado a un correo electrónico, sea este institucional o personal, las App móviles como WhatsApp, Facebook, Instagram, etc. Todas estas herramientas informáticas servirán de comunicación directa, oportuna, rápida y exacta con los empleados y con el jefe inmediato.

La comunicación será también por medio de peticiones, es decir hablar directamente al compañero que necesita de su ayuda.

### **3.3.6. Sala de Reuniones**

Como en toda empresa de servicios, es recomendable tener una sala de reuniones, las medidas dependerán del lugar, por ejemplo (3m x 4,50m), para tomar las decisiones correctas al momento de necesitarlas, con esto se obtiene un espacio privado y sin interrupciones donde

los empleados puedan dar su opinión y formen parte de la mesa redonda para contribuir con la decisión correcta.

Se reconocen tres fases en la reunión como son la preparación de la misma, luego la ejecución y por último el seguimiento que se le lleva a cabo.

Se pueden distinguir varios tipos de reuniones por su objetivo:

- Informativas
- De decisión
- De planificación y coordinación
- De análisis

También esta sala de reuniones puede servir para la celebración de un cumpleaños de algún empleado o jefe directo.

### **3.3.7. Seguridad.**

Como en toda empresa pequeña, mediana o grande, tiene que existir la seguridad para los bienes activos y por supuesto al personal que labora dentro de la empresa, logrando que dicho empleado trabaje en un lugar seguro, aunque en la práctica es imposible conseguir esta situación de total seguridad.

Colocar avisos con señaléticas en las instalaciones de la oficina para que el empleado esté preparado y atento en caso de una emergencia. Es importante que la empresa prepare simulacro en caso de una tragedia o fenómeno natural.

### **3.3.8. Integración**

Considerando que a los empleados les gusta sentirse tomados en cuenta, si se implementa algún cambio en algún departamento o en la empresa en general, se tiene que preguntar al equipo sobre el tema de igual manera si vez que algo no está funcionando como debería, cuestionar a los empleados sobre las razones para que esto suceda y pídeles que propongan soluciones.

Ideas para fechas de festejo como:

Día de la Mujer, que se les recuerde a sus empleadas lo valiosa y especial que son, sea con palabras o con algún presente representativo no costoso.

Día de la Madre y Día del Padre, la empresa puede realizar una reunión familiar que involucre a los hijos de sus empleados, así se colabora con una mejor integración en su vida laboral, familiar y personal, debido a que muchas veces pasan mayor parte de su tiempo trabajando y no les dedican tiempo de calidad para compartir con sus hijos.

Día del Trabajador, se puede organizar en esta fecha una mañana deportiva con todos los empleados de la empresa, llena de risas y se libera el estrés laboral, formamos equipos para juegos de indor, básquet, piscina y podemos elegir a la Srta. Deporte de la oficina.

Navidad, entregar un bono de \$ 100 usd. A cada empleado o a su vez canastas de víveres para su cena navideña familiar.

Fin de Año, siempre viene bien una cena de cierre de actividades del año en curso, elegir un restaurante cómodo y acogedor para compartir una rica comida entre todos los integrantes de la empresa, fortalecerá la amistad y mejorará las relaciones laborales.

### **3.3.9. Relación con el Jefe Inmediato**

Uno de los temores que existe en muchas empresas es la relación directa con el jefe inmediato, porque a veces se torna un ambiente pesado donde nadie quiere hablar las cosas que están sucediendo en su entorno, todos los empleados tienen que entrar una vez x semana a la oficina del jefe para presentar informes, detalles, anuncios donde él como máxima autoridad esté al tanto, de esta manera se gana espacio y la fluidez entre ambas partes se mejora.

Los empleados sienten una gran incomodidad en su trabajo, al recibir signos de prepotencia, gritos, negatividad, ofensas en los directivos, lo que provoca la falta de comunicación entre jefe - empleado y la estima hacia ellos disminuye.

Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, donde la autoridad reconozca x medio de halagos el buen desempeño al empleado que se lo merece, lo que ayudará a todos a desenvolverse en un ambiente confortable y al mismo tiempo el colaborador logrará la confianza de su jefe para la asignación de tareas.

### **3.3.10. Incentivos**

Es muy acertado mejorar un clima laboral por medio de incentivos, estos:

- ❖ Motivaran al personal a ser lo más productivos posible.
- ❖ Conservarán el personal valioso y con talento.
- ❖ Atraerán a los mejores trabajadores del mercado.

Una de las maneras de incentivar a los empleados es el trato verbal, decir gracias por su aporte, eso de una u otra manera eleva el ánimo al empleado sin la necesidad de realizar algún tipo de cariño monetario.

Se le puede asignar horarios flexibles, a aquel empleado que esté pasando por alguna situación caótica.

La empresa puede realizar un viaje para todo el personal, de esta manera se demuestra la unión que existe dentro de la empresas y que no todo es trabajo sino que más que un equipo de trabajo forman una familia porque pasan mayor tiempo juntos de lunes a viernes.

A los empleados, que han consumido mayor tiempo, recursos, en algún proyecto de la oficina sería bueno otorgarles un leve descanso de un día.

Finalmente se puede dar una formación a la persona que ha tenido un rendimiento óptimo en beneficio de la empresa.

### **3.3.11 Capacitación.**

Las instituciones no deben considerar a la capacitación como un gasto, ya que los beneficios obtenidos son evidentes y se reflejan en las altas rentabilidades y actitudes más positivas en el equipo de trabajo tales como:

Mejorar el conocimiento del puesto en las diferentes competencias

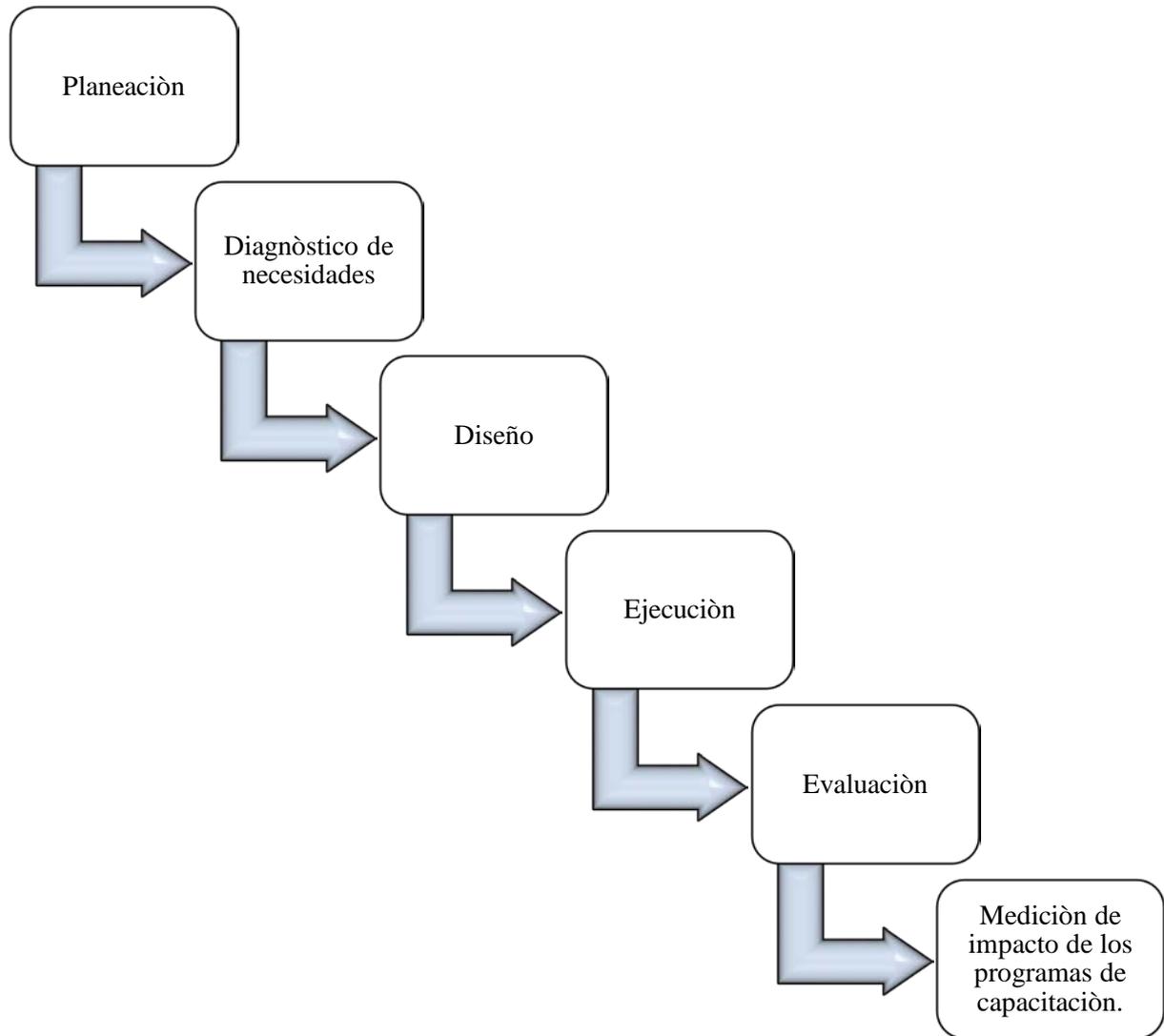
Mejorar las relaciones de jefe y equipo de trabajo.

Promover la comunicación

Reducir los conflictos, buen manejo de problemas

Contribuir a la formación de líderes.

Por otro lado el empleado mediante la capacitación ayudará a tomar mejores decisiones y ser más crítico y analítico, fomentará la confianza, posición asertiva y desarrollo del equipo y su satisfacción en el puesto, lo que permitirá alcanzar las metas como individuo, eliminará su temor a la ineficiencia e ignorancia, al mismo tiempo que mejora el sentido de desarrollo en sus diferentes campos.



**Gráfico 13** Fases de la Capacitación

**Fase 1: Planeación**

Es una acción planificada y su propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

**Fase 2: (ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN)**

Es vital esta etapa para justificar la acción de capacitación que se solicita. La directiva y el equipo de trabajo deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo es necesario; quiénes lo precisan; y qué técnicas son idóneas para dar a los empleados las capacidades que necesitan.

**Fase 3: Diseño.**

Una vez realizado el diagnóstico comenzaremos con el diseño del plan de capacitación.

**Tabla 17** *Contenido de la Capacitación*

<b>MODULO 1 " LIDERAZGO ADUANERO"</b>	<b>MODULO 2 " GESTIÓN Y MANEJO DE IMPORTACIONES"</b>	<b>MODULO 3 " GESTIÓN Y MANEJO DE EXPORTACIONES"</b>
Terminología del Comercio Exterior Registro de Importación y exportación Regímenes Aduaneros Documentación de embarque Verificación – Aforo Función real de las verificaciones Departamentos y funciones aduaneras Trámite aduanero Potestad aduanera Administración de bodegas de importación Seguridad de carga de importación Calidad total para competir Servicio al cliente ISO 9000 aplicada en la importaciones	Ley arancelaria, fundamentos y uso del arancel de aduana Terminología aduanera de importación Compras - organización – funciones Importación - formulario para importar Importación - trámite y aprobación Orden de embarque de la importación autorizada y negociada *Documentos de embarque: a) Guía aérea, guía terrestre y conocimiento de embarque b) Factura Comercial c) Certificado de origen d) Lista de embarque e) Documentos adicionales Trámite de aduana Trámite de Autoridad Portuaria Administración de bodega aduanera Seguridad de carga de importación Calidad total para importar	Matrícula de Comercio Registro de exportador RUC Documentos de negociación Formas de Pago Documentos para exportar Autorizaciones Previas Certificado de origen Tramitología de aduana Orden de embarque Procesos de embarque Transporte Comunicación con el comprador

#### **Fase 4. Ejecución (IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN)**

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- ❖ La efectividad respecto al costo.
- ❖ El contenido deseado de la capacitación.
- ❖ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ❖ Las preferencias y la capacidad de las personas.
- ❖ Las preferencias y capacidad del capacitador.
- ❖ Los principios de aprendizaje a emplear.

El entrenamiento en la empresa, la instrucción programada, el adiestramiento por computadora, las simulaciones, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video son metodologías utilizadas fuera del área laboral, debido a que contienen conferencias y discusiones. Todos estos métodos son un refuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes del grupo de trabajo.

#### **Fase 5. Evaluación**

Esta nos permitirá estimar el logro de los objetivos propuestos y hacer un proceso de retroalimentación del mismo. Existen criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento

#### **Fase 6. Medición de impacto de los programas de capacitación. (SEGUIMIENTO)**

De acuerdo al proceso evaluador es necesario llevar a cabo el seguimiento, implica conocer los resultados y la consecuencia en el ambiente empresarial. Es un proceso completo, dinámico e interactivo que se enfoca en la obtención de información para la toma de decisiones para planear las acciones, su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional, capacitando para determinar si su capacitación fue la requerida.

Se consideran aquellos aspectos que tienen que ver con los recursos humano, materiales y financieros a utilizarse durante la realización del plan.

### **Conclusión de las Fases.**

Capacitar al talento humano es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una empresa. Desarrollar tanto actitudes como habilidades, crecimiento personal y profesional en el equipo de trabajo permitirá que se desempeñen en su función con rapidez.

La capacitación es una inversión para la empresa; los resultados obtenidos de la misma benefician no solo al equipo de trabajo, sino que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

Esto nos permitirá establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa, el suministro de colaboradores calificados y el desarrollo del talento humano disponible.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo del talento humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

### **Objetivo General de la Capacitación.**

Diseñar programa de capacitación que nos permita alcanzar un entorno adecuado entre las relaciones empleado – empleador, mejorando el clima laboral en una empresa aduanera.

### **Objetivos Específicos de la Capacitación.**

- ❖ Elaborar horarios y módulos a impartir en la capacitación.
- ❖ Fomentar un ambiente de colaboración en el grupo de trabajo.
- ❖ Motivar al personal para mantener un eficiente clima laboral.

**Tabla 18 Programación de Capacitación**

DESTINO	MALLA	CONTENIDO	HORAS	ASISTENTES	EXPOSITORES	AÑO 2017															
						MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3
		MÓDULO 1 "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO"	8	DPTO. GERENCIAL	ING. ANDRES FREIRE																
	SISTEMA INSTITUCIONAL	MODULO 2 "ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN"	8	DPTO. TALENTO HUMANO	ING. GLENDA LUIS																
		MODULO 3 "CULTURA ORGANIZACIONAL"	10	DPTO. GERENCIAL	ING. ANDRES FREIRE																
		MODULO 4 "GESTION DEL CAMBIO"	8	DPTO. MARKETING	ING. JOHNNY ESPINOZA																

CLIMA LABORAL	MODULO 1 "MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS"	12	DPTO. TALENTO HUMANO	ING. GLENDA LUIS	
	MODULO 2 "MANEJO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS"	8	DPTO. FINANCIERO	SR. RICARDO ZAMBRANO	
	MODULO 3 "VALORES HUMANOS"	8	DPTO. TALENTO HUMANO	ING. JENNY MENDOZA	
	MODULO 4 "MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL"	20	DPTO. TALENTO HUMANO	SR. MARCOS ZAMBRANO	
COMERCIO EXTERIOR	MÓDULO 1 "LIDERAZGO ADUANERO"	20	DPTO. COMERCIO EXTERIOR	ECON. CLINIO ZAMBRANO	
	MÓDULO 2 "GESTIÓN Y MANEJO DE IMPORTACIONES"	20	DPTO. COMERCIO EXTERIOR	ING. CANDY YÉPEZ	
	MÓDULO 3 "GESTIÓN Y MANEJO DE EXPORTACIONES"	20	DPTO. COMERCIO EXTERIOR	LCDA. ELIZABETH SALAZAR	

## CONCLUSIÓN

Con la información obtenida se puede concluir que dicha investigación ha permitido descubrir algunas falencias que la empresa estudiada tiene que mejorar para el correcto desarrollo de su clima laboral.

- ❖ En la actualidad por la situación que atraviesa la empresa aduanera se ve reflejado que no existe un organigrama empresarial estructurado, no cuenta con políticas ni reglamento establecido, por lo que el empleado no tiene directrices de como permanecer en su lugar de trabajo, lo que afecta el comportamiento y son los resultados generados por el empleado-empendedor.
- ❖ A través de varias técnicas de un plan estratégico presentadas y entre ellas las capacitaciones que se llevarán a cabo durante un periodo de 4 meses podremos conseguir un ambiente de trabajo adecuado, se verán mejorados en un mayor porcentaje de lo habitual, por otra parte las funciones de cada persona se verán involucradas en la parte que le corresponde en la empresa demostrando nuevas habilidades, mejorando los procesos de producción beneficiándose de esta manera la empresa y sus empleados.
- ❖ Por medio de las capacitaciones, incentivos, mejor relación con el jefe inmediato, sala de reuniones, motivación laboral, entre otras, donde se puedan cumplir a cabalidad todas sus funciones, de esta manera se logrará un clima laboral donde cada individuo alcance un mejor ambiente en su lugar de trabajo.
- ❖ Las capacitaciones se deben dar de acuerdo a las necesidades requeridas para desempeñar las funciones de un puesto específico, y alineadas a los objetivos empresariales, siempre en función del ganar- ganar, buscando los mismos objetivos.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Es de mucha importancia dar a conocer la Misión, Visión y Objetivos a los miembros de la empresa, con el fin de crear un compromiso en todos sus integrantes.
- ❖ Apropriados canales de comunicación son la base para fortalecer las relaciones sociales e interpersonales entre el personal que labora en la empresa.
- ❖ La participación tanto de los Directivos como de los empleados en este Plan Estratégico propuesto, es tan importante para que se lleve a cabo la mejora del clima laboral de la empresa.
- ❖ Implementar programas de motivación laboral, con la finalidad de disminuir la importancia que toman a sus problemas familiares u otros asuntos en el tiempo que se encuentran en su puesto de trabajo.
- ❖ Adecuar las condiciones físicas en las que laboran actualmente los empleados para brindarles el confort laboral necesario que les motive a desarrollar sus actividades diarias con su mejor disposición.
- ❖ Efectuar una serie de charlas y capacitaciones constantes al personal que labora en la empresa, de una manera adecuada, tendrá resultados que se verán reflejados en la calidad de atención que se brinda al usuario, y su desarrollo más eficiente en cada lugar de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarez, M. (2006).

Anzola. (2003).

Ascencio, E. d., & Navarro, J. (2015). *Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>

Asencio Jordan, E., & Navarro Espinoza, J. A. (2015). *Observatorio economía latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>

Brunet, L. (2011).

Caligiore, C. y. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la UDLA. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 644-656.

CARBAJAL. (2011). *La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional*. Obtenido de [http://www.rhweb.com/clima\\_organizacional\\_y\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.rhweb.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html)

*CODIGO DEL TRABAJO*. (s.f.).

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR. (s.f.).

Davis, K., & Newstrom, J. (2014). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mac Graw Hill Interamericana S.A.

*Emprende*. (04 de 09 de 2014). Obtenido de Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación: <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

ESLAVA. (2014).

Goncalvez, A. (2000).

LEFCOVICH, M. (2011). ESPECIALISTA EN CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, COSTOS Y MEJORA CONTINUA.

Palma, S. (2004).

*Plan Nacional de Capacitación y formación profesional* . (04 de 09 de 2014). Obtenido de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Nacional-de-Capacitacio%CC%81n.pdf>

ROBBINS STEPHEN, T. J. (2013). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://enciclosweb.blogspot.com/2016/12/comportamiento-organizacional.html>

ROBBINS, J. (2015).

RODRIGUEZ, A. (2015). *Clima organizacional*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

Rojas, O. (2012). *El clima organizacional*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

SANCHEZ, J. (2012).

SENAE, S. N. (09 de Junio de 2014). SENAE. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/files/main/adjudica/073/2014/Reconocimiento/SENAE-DDT-2014-0045-RE.pdf>

Sosa, M. (04 de 09 de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de ¿Cuál es la importancia de la capacitación del Recurso Humano?

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Obtenido de <http://www.rbl.net>

Uribe, R. I. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. En *Escuela de administración de negocios* (págs. 47, 46-65).

VALDA, J. C. (2011). *Dimensiones del clima laboral*. Obtenido de [www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.htm](http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.htm)

ZAPATA, A. (2012). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

## APÉNDICE

### Apéndice a. Encuestas.

#### ENCUESTA

**Marque con una X lo que usted considera conveniente.**

**1. ¿Considera usted que el personal de la institución se encuentra motivado?**

Si

No

**2. ¿Cuáles son los factores que usted cree que deberían intervenir, para medir el rendimiento de los empleados en la empresa?**

Evaluaciones periódicas

Indicadores

Criterios del superior

**3. ¿Cuáles de estos medios cree usted que se lleva a cabo para el reclutamiento de personas a contratar?**

Internet

Televisión (abierta y pagada)

Periódicos

Referencias de terceros

**4. ¿Usted cree que existe compañerismo entre los miembros de la empresa?**

Siempre

Frecuentemente

En algunas ocasiones

Nunca

**5. ¿Cree usted que deben haber políticas establecidas en la empresa?**

Si

No

6. ¿Usted cree que la empresa debería promover el desarrollo personal y laboral de los empleados?

Si

No

7. ¿Considera Usted que la empresa toma en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia?

Siempre

Frecuentemente

En algunas ocasiones

Nunca

8. ¿Qué incentivos cree usted que se debe otorgar al desempeño sobresaliente?

Económicos

Reconocimientos

Promociones

Otros

9. ¿Bajo qué condiciones usted permanecería en una empresa?

Estabilidad Laboral

Talleres, Seminarios

Incremento de Sueldo Anual

Ascensos

10. ¿Cómo considera usted las condiciones físicas (iluminación, ventilación, infraestructura, etc) de su puesto de trabajo?

Muy Confortable

Confortable

Incómodo

Muy Incómodo

**11. ¿Cómo usted considera un clima laboral adecuado de trabajo?**

- Proactividad
- Relaciones Interpersonales
- Comisiones
- Incentivos

**12. ¿Usted como jefe, cómo mejoraría el clima laboral de la empresa?**

- Horarios flexibles
- Confort Laboral