

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR
DISTRITO QUITO PARA EL PERIODO 2006 – 2011**

AUTORES:

**JEANNETH SILVANA ESPIN AYALA
NATALY GABRIELA TORRES MOLINA**

DIRECTOR

LEIBNIZ SATAMA OROSCO

Quito, junio de 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DEL USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, junio de 2014

Jeanneth Silvana Espín Ayala
171904312-5

Nataly Gabriela Torres Molina
171925723-8

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres: Quienes son el ejemplo más valioso que Dios me ha dado, gracias a ustedes soy quien soy, a su apoyo, lucha y amor incondicional; es para ustedes este triunfo, les amo papitos.

A mis hermanas y sobrinos: Por ser parte de mi lucha diaria, mi motivación y felicidad.

Y finalmente a una persona que muchos años me acompañó, me motivo, me ayudó e inspiró a ser quien ahora soy, gracias PASP; porque eres parte de este desarrollo profesional.

Jeanneth Espín Ayala

Este trabajo lo dedico completamente a Dios por haberme dado salud y haberme bendecido para poder dar este gran paso en mi vida académica.

A mi esposo: Porque con su amor me ha dado la fuerza y motivación necesaria para poder lograr todas mis metas.

A mis padres: Por ser parte de mi vida, por ser mi respaldo incondicional, por ser unos grandes padres quienes me han entregado amor día tras día, este triunfo se los dedico completamente a ellos, porque por mis padres soy la persona que soy.

Gabriela Torres Molina

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Msg. Leibniz Satama, Director de tesis, por su apoyo, conocimiento, aptitud, las mismas que han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

Al Servicio Nacional de Aduana, por brindarnos la información necesaria para la elaboración del presente trabajo; al Ing. Ricardo Troya quien confió en nuestro trabajo, y nos autorizó la elaboración de nuestra tesis con información de la institución, al Ing. Luis Rivadeneira Director de Talento Humano SENA, quien con su conocimiento y sugerencias nos ayudó a continuar con el desarrollo de nuestra tesis.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por su apoyo durante 5 años de nuestra formación profesional.

En general agradecemos a todos las personas que han hecho posible la realización de esta tesis, gracias de todo corazón.

Jeanneth Espín Ayala

Gabriela Torres Molina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Organización.....	5
1.3. Individuos	6
1.4. Clima organizacional	7
1.5. Dimensiones del clima organizacional	23
1.6. Diagnóstico del clima organizacional.....	55
1.7. Cultura organizacional.....	56
1.8. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional	63
1.9. Desempeño Laboral	64
1.10. Evaluación del Desempeño.....	71
1.11. Metodología y fuentes de información	73
CAPÍTULO II	87
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	87
2.1. Servicio Nacional de Aduana	87
CAPÍTULO III.....	97
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA.....	97
3.1. Macro ambiente	97
3.2. Micro ambiente	107
3.3. Metodología encuesta clima laboral	115
3.4. Diseño del cuestionario.....	119
3.5. Análisis de los resultados.....	127
3.6. Metodología encuesta desempeño laboral	138
3.7. Análisis FODA del clima organizacional	146

CAPÍTULO IV	170
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	170
4.1. Plan de Desarrollo de una cultura tributaria encaminada a satisfacer al cliente.....	171
4.2. Plan para la implementación de un software que permita la detección temprana de errores en procesos aduaneros.....	177
4.3. Plan de capacitación en excelencia en atención al usuario externo	182
4.4. Plan de implementación de herramientas electrónicas para despliegue de información eficaz.	189
4.5. Beneficio, propuesta para el Servicio Nacional de Aduana Distrito Quito	195
CONCLUSIONES.....	197
RECOMENDACIONES.....	198
LISTA DE REFERENCIAS.....	199
ANEXOS	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de clima organizacional de Likert.....	14
Tabla 2. Desarrollo organizacional con funciones culturales	59
Tabla 3. Extrema Pobreza Por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).....	102
Tabla 4. Evasión tributaria 2008-2011 por contrabando	103
Tabla 5. Ingresos por recaudación de tributos DEL SENAE	112
Tabla 6. Factores de evaluación de clima organizacional	116
Tabla 7. Modelo de la encuesta de clima organizacional.....	122
Tabla 8. Diseño de cuestionario desempeño laboral	139
Tabla 9. Encuesta desempeño laboral	142
Tabla 10. Conocimiento del trabajo	144
Tabla 11. Cantidad de trabajo	144
Tabla 12. Calidad de trabajo	144
Tabla 13. Iniciativa	145
Tabla 14. Cooperación	145
Tabla 15. Juicio y Sentido.....	145
Tabla 16. Capacidad para aprender nuevas tareas	146
Tabla 17. Matriz FODA Clima Organizacional.....	147
Tabla 18. Hoja de trabajo FODA del Clima Organizacional	151
Tabla 19. Matriz Holmes	152
Tabla 20. Matriz de vulnerabilidad del SENAE	155
Tabla 21. Matriz de aprovechabilidad del SENAE.....	157
Tabla 22. Matriz de estrategias del SENAE	161
Tabla 23. Costos de la capacitación	175
Tabla 24. Costos del plan de capacitación en cultura tributaria	175
Tabla 25. Desglose de Gastos	176
Tabla 26. Indicadores	177
Tabla 27. Costo del software	179
Tabla 28. Costos del plan de implementación de un software de alerta de error .	180
Tabla 29. Desglose de gastos.....	181

Tabla 30. Indicadores	182
Tabla 31. Costos de la capacitación.....	186
Tabla 32. Costos del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario....	187
Tabla 33. Desglose de Gastos	188
Tabla 34. Indicadores	189
Tabla 35. Costos de Kioscos Informativos	192
Tabla 36. Costo del plan de Herramientas electronicas de informacion	192
Tabla 37. Desglose de gastos.....	193
Tabla 38. Indicadores	194
Tabla 39. Costo total de la Propuesta.....	195

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima.	13
Figura 2. La comunicación.....	52
Figura 3. La dirección de la comunicación.....	55
Figura 4. Cadena de Valor.....	93
Figura 5. Mapa de Procesos.....	94
Figura 6. Estructura Orgánica.....	95
Figura 7. Estructura Dirección Distrital Quito.....	96
Figura 8. Comunicación.....	127
Figura 9. Necesidades y motivación.....	128
Figura 10. Objetivos y roles.....	129
Figura 11. Integración y colaboración.....	130
Figura 12. Liderazgo.....	131
Figura 13. Innovación y cambio.....	132
Figura 14. Condiciones de trabajo.....	133
Figura 15. Administración del capital humano.....	134
Figura 16. Productividad, calidad y resultados.....	135
Figura 17. Satisfacción laboral.....	136
Figura 18. Autoevaluación.....	137
Figura 19. Árboles de problemas y objetivos.....	169
Figura 20. Plan de Desarrollo de una cultura tributaria encaminada a satisfacer al cliente.....	174
Figura 21. Plan de capacitación en excelencia en atención al usuario.....	183
Figura 22. Kioscos informativos.....	191

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Logotipo Servicio Nacional de Aduana	202
Anexo 2. Área de trabajo Servicio Nacional de Aduana	202
Anexo 3. Muebles de oficina.....	203

RESUMEN

En la actualidad se puede observar que en muy pocas organizaciones se considera de manera única e irremplazable al personal que tienen dentro de sus instituciones, por lo que desde hace algún tiempo se viene analizando el clima organizacional y el ambiente laboral en el que se desarrolla un individuo día a día en su jornada de trabajo, con el fin de descubrir cuáles son los factores que incurren en la satisfacción o en la insatisfacción laboral que tiene una persona en el transcurso de su vida profesional mismo que determina su desempeño laboral dentro de una institución .

Gracias a estas investigaciones realizadas en otros países se ha logrado obtener resultados exactos de este tema, en los cuales se ha observado que la motivación es la variable entre un empleado exitoso y un empleado fracasado, actitud que da como resultado producciones bajas y retrocesos en la productividad de una organización.

Lo que se pretende es que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito, mejore la motivación hacia sus empleados, con el fin de incrementar los tramites, y operaciones realizados por el personal, con el objetivo de aumentar la productividad, eficiencia y alcanzar estándares globales de excelencia.

ABSTRACT

Several sources have given as a result that many institutes take care about their workers power, that's why some years ago, managers have been analyzing organization climate and labor environment in which workers develop their activities day to day, with the goal to discover factors that incur in labor satisfaction or voiceovers that workers feel in their professional life, to know their activities in any institution.

Thanks to this investigation made in other countries we could obtain exactly results in this item, in which motivation is the variable to have success workers or failure workers, attitude that gives as a result low productions and retentions in the productivity of an organization.

The predetermination of this document is focusing to improve more motivation in the Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito to their workers, with the goal to increase better documentary services and better operational services realized by the workers, with the objective of increase institutional productivity, efficiency and reach global standards of excellence.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación es el “Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito para el periodo 2006 – 2011”. Esta tesis contiene cuatro capítulos en los cuales se analizará de qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados, con el fin de poder plantear una propuesta que ayude al mejoramiento de su productividad.

El Capítulo I, contiene principalmente los conceptos de las partes involucradas en el ambiente laboral, lo cual permite profundizar el conocimiento de este tema, como son: los individuos, la organización, el comportamiento organizacional, las dimensiones del comportamiento organizacional, cultura organizacional, y el análisis del impacto que tienen estos factores en el desempeño laboral del personal dentro de una institución.

Teniendo como base la parte teórica, en el Capítulo II se desarrollará el diagnóstico situacional de la institución, que en primera instancia nos permitirá conocer a profundidad el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, principalmente el Distrito Quito, que será parte de la investigación.

En el Capítulo III se realiza el diagnóstico del clima organizacional de la institución, se analizan todos los factores, tanto internos como externos, a la vez se realizará el FODA, con el objetivo de observar cuales son las debilidades y amenazas con mayor impacto, que puedan de alguna manera afectar el desempeño laboral.

En el Capítulo IV se procederá a plantear la propuesta de mejoramiento, basada en planes de acción que permitirán mejorar la imagen institucional, excelencia en atención al usuario, tecnología de punta y capacitación a los clientes internos y externos de la institución.

Finalmente se determinaran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con el fin de puntualizar los resultados obtenidos y dar las recomendaciones necesarias para incrementar la eficiencia del servicio que brinda la institución, con el objetivo de crear

un ambiente laboral que permita la optimización del desempeño laboral de los funcionarios.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Antes de empezar a hablar sobre el clima organizacional, se debe conocer sobre lo que es el comportamiento organizacional, siendo este el punto de partida. El comportamiento organizacional es un estudio acerca de la conducta humana en el lugar de trabajo, la interacción entre personas y la organización, y la organización en sí (Crockett, 1998). El estudio del comportamiento organizacional se puntualiza en cuatro ventajas principales: 1) desarrollo de habilidades, 2) crecimiento personal y profesional, 3) mejora de la eficacia organizacional, 4) distinción del sentido común.

El clima organizacional fue planteado en la década de los sesenta contiguo al surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados, sin embargo esta creencia ha sido criticada por carencia de estudios científicos.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, en el cual al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, los cuales se decían que eran los

más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad.

Es importante saber cuál es el estado del clima organizacional que se está desarrollando internamente, es de suma importancia ya que se analiza las diferentes opiniones y escenarios que viven los trabajadores y se trata de corregir o mejorar las prácticas de convivencia laboral.

El Clima Organizacional es un tema muy importante hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Vistos estos antecedentes, nace la necesidad de aplicar este enfoque que se basa en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es en base a los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, los cuáles serán analizados, observados y tomados del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito.

La idea principal para el desarrollo de este estudio, es demostrar que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y usuarios, son elementos que van conformando lo que se le denomina clima organizacional, la misma que debe ser empleada y utilizada de manera exitosa, y a través de esto podemos influir en el comportamiento de quienes integran la organización incrementando la satisfacción del empleado como la de los usuarios, y la eficiencia de los servidores públicos para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

A través del presente análisis se podrá identificar las dimensiones organizacionales que influyen en las percepciones y actitudes del personal, las que pueden afectar la cultura

organizacional y reflejarse directamente en la aptitud de los desempeños y productividad.

1.2. Organización

1.2.1. Definición de organización

Existen diversas formas de definir a las organizaciones, entre ellas, podemos denominarlas como un medio por el cuál se trata de alcanzar metas y objetivos, por esta razón las organizaciones y personas van íntimamente ligadas, teniendo incidencia en la manera en la que las personas imaginan el presente y el futuro.

La labor dentro de una organización depende, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que en ocasiones existirán empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar sus tareas de cualquier forma, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando al desarrollo de la organización.

Para determinar la facultad que la organización tiene sus colaboradores, se considera importante definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que facilita el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas” (Chiavenato, 2000, pág. 7). Está constituida por tres elementos fundamentales: personas – objetivos – procedimientos.

En cuanto al funcionamiento, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento normal en ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que componen la organización, constituyen un grupo de trabajo manejado por reglas y normas que disciplinan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus

organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que son constituidos como el recurso indispensable para el logro del éxito empresarial.

Dentro de una organización se debe conocer el impacto que las personas ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es importante, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas.

1.3. Individuos

1.3.1. Definición de individuos

El individuo es un ser social por naturaleza; para lograr la realización y bienestar en el transcurso de su vida se ve obligado a satisfacer sus necesidades. Abraham Maslow constituyó en una pirámide las necesidades del hombre así como la importancia de satisfacción de cada una de ellas. La interpretación de la pirámide nos ayuda a comprender que una persona tiende a satisfacer sus necesidades primarias antes de buscar las de más alto nivel.

Maslow, determina 5 necesidades de los individuos:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Son necesidades corporales como hambre, sed abrigo, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** Es la protección contra cualquier daño físico o emocional
3. **Necesidades de amor:** Incluye aceptación, afecto, amistad.
4. **Necesidad de estima:** Son los factores como respeto de sí mismo, autonomía y logro, status, reconocimiento.
5. **Necesidad de Autorrealización:** Es el impulso para llegar a donde se plantea, crecer y cumplir con el cumplimiento de objetivos y metas personales.

La satisfacción de estas necesidades depende de factores externos por lo que es comprensible que se establezcan relaciones de tipo social con el medio que lo rodea (Maslow, 1993).

Para la mayoría de las personas los valores organizacionales forman parte del día a día puesto que orientan nuestro comportamiento en relación a las necesidades de las diversas organizaciones.

1.4. Clima organizacional

1.4.1. Definición de clima organizacional

De acuerdo a la etimología griega clima, significa “inclinación”, y en el uso habitual tiene una relación atmosférica-geográfica; sin embargo, el concepto de “clima organizacional” va más allá de estas expresiones y para intentar llegar a una definición clara y precisa, se han llevado a cabo extensas investigaciones durante más de cinco décadas sin lograr este objetivo.

La definición concreta sobre el clima organizacional es posterior al surgimiento de las primeras menciones de este término. Algunas de las investigaciones de este término han sido formuladas a partir de los años sesenta (Reichers & Schneider, 1990).

La primera de las definiciones consideradas fue “las características que distinguen una organización de otra, que perduran a través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones” (Forehand & Gilmer, 1964).

En esta primera definición de clima influyen características organizacionales sobre las individuales. La idea de que el clima organizacional influye en la conducta de las personas se ha conservado, aunque existen investigaciones que han precisado más en los aspectos del comportamiento en los que han influido. En cualquier caso, se debe considerar la existencia de algunos de los antecedentes de la definición de clima organizacional, para lograr entenderlo.

El clima organizacional, conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas, cuyo objetivo es lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos esenciales que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

El estudio de clima laboral aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de las variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo (Chiang, Martín, & Núñez, 2010, pág. 51).

Por tanto, el clima organizacional permite conocer las actitudes grupales que se producen por la interacción de los miembros dentro de una organización.

El clima organizacional es un tema de suma importancia debido a que en la actualidad el factor humano permite el desarrollo de la institución a la que pertenece, ya que es él quien valora los elementos de la misma.

Dentro de las organizaciones se utiliza como elemento primordial las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y métodos que se dan en un medio laboral (Goncalves, 2002).

A continuación se presenta una definición sugerente y completa de clima organizacional:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones,

relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006, pág. 76).

Esta definición compone al clima como resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la integran, dependiendo explícitamente del grado de motivación de los empleados, ya que estos a través de su percepción son quienes dan lugar a la aceptación sobre clima. Por lo tanto, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven, una descripción individual o personal del entorno organizacional.

1.4.2. Enfoques de clima organizacional

Debido a la dificultad que se presenta en cuanto a una definición concreta de clima organizacional, se plantea dos enfoques. Hay dos dificultades similares: cómo definir el clima organizacional y la manera de medirlo de manera efectiva en los diferentes niveles de análisis. Existen dos enfoques para el concepto de clima: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

1.4.2.1. Enfoque del esquema cognitivo

Este se orienta al concepto de clima como la percepción individual y la forma cognitiva del ambiente de trabajo. Bajo este concepto el clima se convierte en sinónimo de “ambiente organizacional” y su estudio se limita al análisis de la relación entre elementos estructurales y de rendimiento del personal a través de índices de rotación, ausentismo o accidentabilidad; sin considerar la manera en que el individuo interprete su entorno laboral. Esta característica ha originado que este enfoque haya sido poco estudiado y utilizado para medir el clima; dentro de este enfoque el individuo es considerado como observador y potencial informador del clima, más que un creador o portador del mismo, esto indica que el individuo no es considerado como factor dentro del clima organizacional.

De acuerdo a este análisis se determina que el clima es un fenómeno exterior al individuo.

1.4.2.2. Enfoque de la percepción compartida

En este enfoque prevalece la necesidad de las percepciones compartidas como eje principal de fundamento de la noción de clima. Se define el clima organizacional como "la percepción compartida de cómo son las cosas por aquí", el mismo que influye en el comportamiento de la organización.

Este enfoque ha dado lugar a investigaciones en gran cantidad en torno al clima laboral, dando origen a algunas de las definiciones de clima organizacional.

En la década de los sesenta los autores, Campbel y Beaty, Pritchard y Karasich y Drexler realizaron diversos estudios buscando una definición concreta en cuanto a clima organizacional. Los elementos en común que se destacan en cada una de las investigaciones son las siguientes:

1. El clima organizacional hace referencia a la calidad del ambiente de trabajo, relativamente permanente en el tiempo, observada directa o indirectamente por los trabajadores que están inmersos en ese medio ambiente laboral.
2. Las características del ambiente se diferencian de una organización a otra y dentro de una misma organización se darán diferentes climas relativos a cada subsistema.
3. El clima es una variable interviniente que media entre los factores de sistema organizacional y el comportamiento individual.
4. El clima junto con la estructura, procesos organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

A comienzo de la década de los setenta, las investigaciones de Litwin y Stringer, dieron origen a la siguiente definición: "Clima Organizacional es el conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento".

Este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, los que inciden en la organización y nuevamente en el clima, completando el circuito (Vera, s.f).

1.4.3. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional, es un aspecto de suma importancia para la salud, tanto de la organización que puede ser una empresa, como de la salud de sus recursos humanos.

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los actualmente es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Un clima positivo favorece una mejor motivación y por tanto mayor productividad por parte de los individuos de la organización. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

1.4.4. Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, enseña una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa (Brunet, 2007).

La teoría de clima organizacional de Likert, menciona acerca del comportamiento de los individuos, indicando que el mismo es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos descubren, por sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. En la teoría de

Likert, se plantea que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Las dimensiones del clima organizacional, según Likert, son métodos de mando, motivación, comunicación, procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, objetivos, control y resultados. Dentro de esta teoría son consideradas 3 variables para su estudio.

Las variables causales: conocidas como variables independientes, determinan la evolución de la organización y a su vez obtienen resultados, dentro de estas variables se pueden determinar la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.

Las variables intermedias: indican el estado interno que atraviesa la organización, midiendo aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables constituyen procesos organizacionales, razón por la cual se consideran de suma importancia.

Las variables finales: son variables dependientes, que surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, además establecen resultados obtenidos por la organización, como productividad, ganancia, pérdida entre otros.

1.4.5. Tipos de clima organizacional de Likert

Entre los tipos de clima organizacional se establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará estipulada por la percepción.

La reacción de un individuo ante cualquier situación, está en función de la percepción que tiene de la organización. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima.

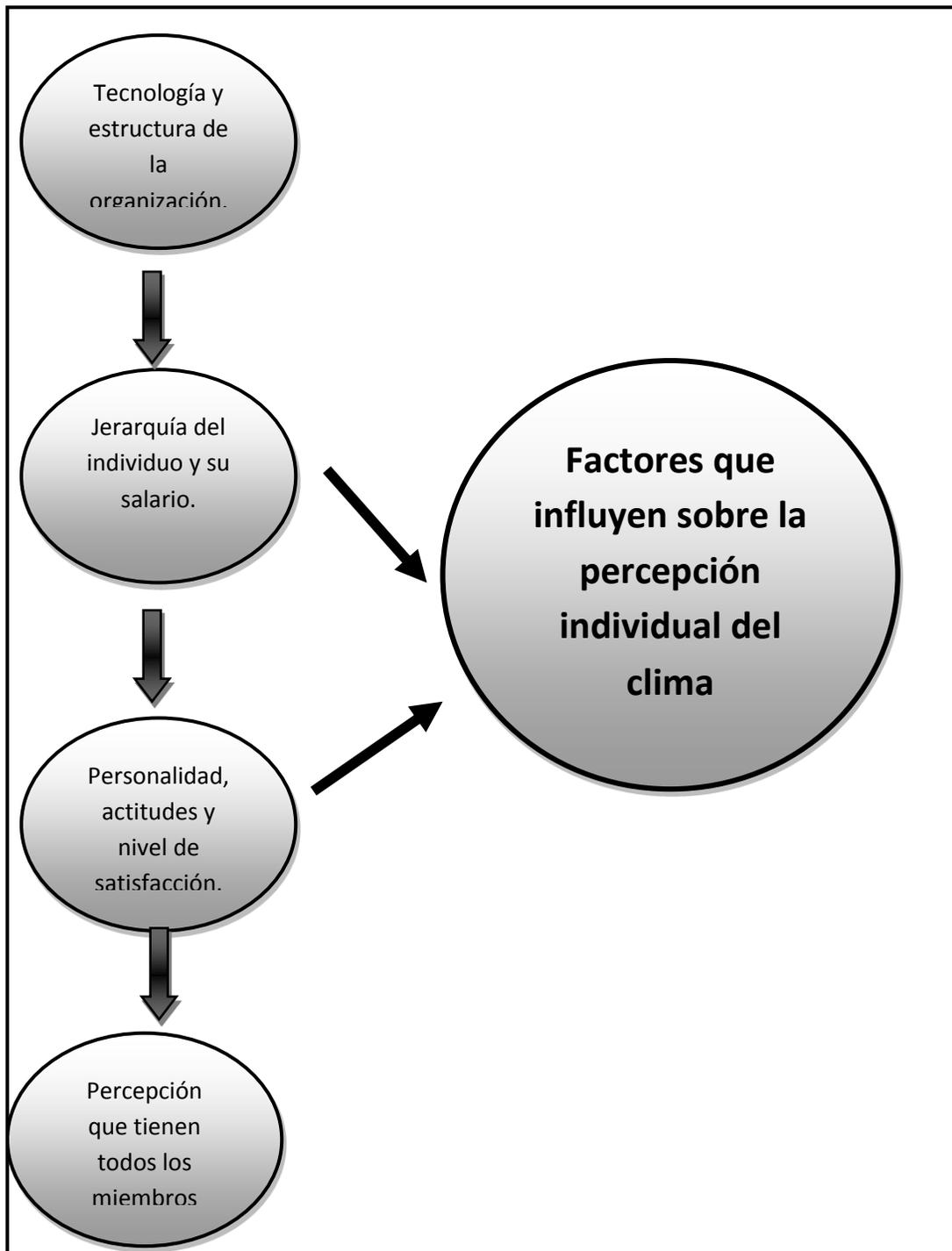


Figura 1. Factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima.

Elaborado por: Diana Guadalupe Garza

Fuente: Brunet, 2007

Este tipo de sistemas se acerca más a las definiciones de clima abierto o cerrado, donde el clima tipo autoritario es cerrado y el clima tipo participativo es abierto (Brunet, 2007).

Tabla 1. Tipos de clima organizacional de Likert

	Clima tipo autoritario		Clima participativo	
	clima cerrado		clima abierto	
	Autoritarismo Explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en grupo
Tipo de Mando	La dirección no confía en sus empleados	Tienen una confianza tolerable con sus empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Modo de comunicación	Los subordinados interactúan con sus superiores en base al miedo y desconfianza	Interactúan de forma flexible por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados	Se comunican de manera descendente	Es de forma ascendente, descendente y lateral
Toma de decisiones	Se toman decisiones en la cima de la organización, se distribuyen descendientemente según la función.	Generalmente las decisiones son tomadas en la cima, pero existen excepciones que se toman en escalones inferiores.	Son tomadas en la cima, pero permiten a los empleados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores	Está disperso en toda la organización, permitiendo tomar decisiones en todos los niveles
Método de motivación	Dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas	Utilizan métodos de castigo y recompensas para motivar a sus empleados	Intenta satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima	Los empleados se motivan por su participación, interacción y por los métodos utilizados.

Fuente: Garza, 2010

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, mientras más cerca se encuentra el clima participativo en un grupo de una organización son mejores las relaciones entre la

dirección y su personal, y por lo contrario, el clima no sería bueno si se aplicaría el autoritarismo en la organización,

1.4.6. Características del clima organizacional

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los trabajadores, es lógico el cambio temporal de las actitudes de las personas, ya que esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de obsequios, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Silva Vásquez, 1996) cita las siguientes características:

- ✓ Es externo al trabajador
- ✓ Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- ✓ Existe en la organización
- ✓ Se puede registrar a través de procedimientos varios
- ✓ Es distinto a la cultura organizacional

Entre otras características (Rodríguez, 2001) cita las siguientes:

- ✓ Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- ✓ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- ✓ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- ✓ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- ✓ Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la infraestructura empresarial. Una organización que tenga índices altos de ausentismo y exista insatisfacción en el trabajo con seguridad en la compañía existe un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que comprenden el clima organizacional.

Para alcanzar un clima laboral que nos permita llegar a tener disciplina, motivación y por consecuencia alcanzar los resultados planteados, es necesario evaluar el propio entorno. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían las características del clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: Los directivos de la organización, con el propósito de obtener mayor productividad en la gestión de los empleados, definen e informan sobre metas objetivas, niveles de autoridad y cambios tecnológicos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Esto hace referencia a la forma en que las personas de la organización aprecian los procesos de la misma, además de las

limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día. “La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado” (Goncalves, 2002).

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un determinado clima organizacional. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

2. Facultamiento (empowerment): La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son factores firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones relativas al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión. Trata acerca de la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para tomar decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no específico, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como recompensas y estímulos a su rendimiento.

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que crearía un buen clima organizacional, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las

demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma.

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión. Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- 4. Desafío:** Se refiere 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.

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlo o resistirlo.

- 5. Relaciones:** Permite conocer que 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.

- 6. Cooperación:** El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

Se refiere al 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 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” (Goncalves, 2002).

Se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización; los miembros hacen énfasis sobre las normas de rendimiento de la organización.

- 8. Conflictos:** Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

Se refiere al 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 considerado como 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.

La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización, resulta un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático organizacional.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los individuos, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Navarro, 2010).

1.4.7. Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

Las principales funciones son:

1. **Desvinculación:** La Desvinculación es el proceso, mediante el cual la organización acompaña al funcionario que se encuentra en condiciones de acogerse a retiro, asesorándolo en materias provisionales, psicológicas y económicas, que tienen como objetivo entregar los elementos necesarios, para que puedan enfrentar una nueva etapa en su vida personal y familiar en las mejores condiciones posibles.

En clima organizacional esta función pretende lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. **Obstaculización:** Lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
3. **Espíritu:** Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. **Intimidación:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
5. **Alejamiento:** Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha.
7. **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
8. **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes.
10. **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
12. **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
13. **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

14. **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
15. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
16. **Inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
17. **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
18. **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
19. **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
20. **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar

1.4.8. Componentes del clima organizacional

El clima organizacional es un tema que posee cierta complejidad, a su vez es dinámico y multidimensional que presenta algunas variables:

Autonomía individual: Esquema y estructura organizacional que relaciona al tamaño de la organización con su organigrama y todos los niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, colaboración y técnica del desempeño de sus tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones. Es la libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo

Estructura: El medio ambiente y el entorno en general son percibidas por el empleado de forma directa o indirecta, considerado como consecuencia en el comportamiento laboral, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

Sistema general de recompensa y retribución: Los recursos humanos y su gestión están relacionados con varios procesos de las organizaciones, que son percibidos y especifican el clima, entre ellos podemos mencionar: la comunicación, su dirección y sentido; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y aplicación del sistema salarial y de incentivos.

Atención – Apoyo – Interés – Calor: La realidad anímica de los trabajadores, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

Cooperación y capacidad de resolver conflictos: Los fenómenos del clima, en ocasiones pueden presentarse de forma particular de una unidad, asignada a la organización, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización (Grupo empleare, 2008).

1.5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son características medibles en una organización mismas que afectan el comportamiento de los individuos de forma positiva o negativa. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que afectan el ambiente de las organizaciones.

1.5.1. Remuneración

1.5.1.1. Definición de remuneración

El término remuneración hace referencia a todo aquello que una persona recibe como pago por una actividad realizada. En la actualidad, la idea de remuneración se limita al

pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo y debido a la complejidad de las sociedades, se encuentra más o menos establecido en la mayoría de los casos qué tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración.

Según la Constitución Política del Ecuador remuneración es a participación de los trabajadores en la producción de bienes y servicios en sociedades capitalistas, en la mayor parte de relaciones laborales, se efectúa mediante la venta al empleador del consumo de su fuerza de trabajo, pues carece de todo otro bien de producción que no sea su capacidad de trabajar.

La retribución que el trabajador recibe por el consumo de su fuerza de trabajo en el proceso productivo se denomina remuneración, la que, entonces, es el valor o precio de la fuerza de trabajo.

Carácter económico-social de la remuneración

Como la fuerza de trabajo es un bien que se consume en la producción de bienes y servicios, la remuneración que los trabajadores perciben por ese desgaste humano de energía les permite adquirir los medios de subsistencia necesarios para satisfacer sus necesidades y las de su familia, lo cual, por una parte, garantiza el mantenimiento de su actividad laboral en la medida en que recuperan la energía gastada, es decir reproducen su fuerza de trabajo, de manera individual; y, por otra, garantiza la reproducción social de la fuerza de trabajo, pues serán los hijos de los trabajadores quienes los sustituirán cuando se presenten contingencias de envejecimiento, invalidez o muerte.

De ahí que la remuneración sea el único medio de subsistencia de los trabajadores, como bien se ha concebido en la Constitución, razón por la cual en la norma de protección prevista constitucionalmente en relación al trabajo se establece **la intangibilidad de las remuneraciones y el privilegio para el cobro de lo adeudado por el empleador a los trabajadores.**

Protección de la remuneración frente a los acreedores de los trabajadores

El numeral 7 del Art. 35 de la Constitución, en su primera parte, dispone: "**La remuneración del trabajador será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias**".

La naturaleza económico social de la remuneración se cumplirá siempre que el trabajador perciba periódica y permanentemente su remuneración, caso contrario, se atentaría contra su subsistencia, por lo cual se trata de garantizar que los valores que percibe el trabajador lleguen efectivamente a sus manos, sin que puedan ser retenidos por el empleador o embargados por solicitud de acreedores del trabajador o de su familia. Esa medida se orienta a evitar actitudes arbitrarias del empleador (por ejemplo; el Código de Trabajo prohíbe imponer multas no previstas en el reglamento legalmente aprobado, retener más del 10% de la remuneración en concepto de multas, colectas o cobrar intereses por anticipos de remuneración) y excesos de acreedores que persigan la remuneración del trabajador, garantizando así que lo percibido como remuneración sirvan en efecto para la satisfacción de necesidades.

La salvedad a esta prohibición, es decir, el pago de pensiones alimenticias, tiene razón de ser si recordamos que la finalidad de la remuneración también es la subsistencia de la familia del trabajador, pues los alimentos que legalmente el trabajador debe a determinadas personas, en primer lugar, a sus hijos, si pueden ocasionar el embargo de la remuneración, cumpliendo también en esa circunstancia su finalidad social.

Definición de Salario

En Ecuador el Salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. Éste salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas. Además del pago mensual existen algunos sobresueldos, estos son:

Decimotercer sueldo.- Se paga en diciembre para compensar las necesidades de gastos por las festividades de navidad. Es la 12ava parte de todo lo percibido en el año calendario anterior. Aproximadamente \$318.00 (2013).

Decimocuarto sueldo.- Se paga en septiembre para compensar las necesidades de gastos por ingresos a clase de las escuelas y colegios. Corresponde un salario mínimo unificado, es decir \$318.00 (2013).

Pago de utilidades.- Se paga en abril, corresponde al 15% de las utilidades netas de la empresa. El 10% es pagado por completo a cada trabajador, el 5% distribuidos entre las cargas familiares del trabajador. (Estrella, 2008)

1.5.2. Relaciones personales

“La red de relaciones personales se caracteriza por la cantidad y la calidad. En la satisfacción y el bienestar que es capaz de producir la relación personal influye el número de relaciones que tengamos y la calidad de estas relaciones. Hay personas que optan por un tipo (muchos amigos) o por otro (pocos pero muy cercanos). El equilibrio entre cantidad y calidad es lo que resulta útil” (Medina & Cembranos, 2002, pág. 6).

Cabe destacar que las relaciones personales se alimentan a largo plazo, la consideración, el respeto, la confianza, amistad se logran con el tiempo. Si bien las relaciones personales en el ambiente laboral son desacreditadas, y en efecto no son recomendadas por muchos jefes y empleadores (a veces hasta prohibidas por reglamento), no se puede negar que se trata de una interacción necesaria para todos los hombres y mujeres.

Los individuos que ocupan un lugar en los medios de producción deben estar conscientes que en el trabajo interactúan alrededor de 8 horas mínimo con compañeros de trabajo, por tanto es el lugar en donde mayor tiempo se encuentran. Por esta razón se debe hacer el tiempo lo más agradable posible con las personas que laboran en el mismo lugar, desde el personal de apoyo (los conserjes, los porteros, las secretarias) y los demás empleados. Las relaciones personales, constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones personales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

1.5.2.1. Aspecto negativo de las relaciones personales

Las amistades que se forjan en las oficinas y puestos laborales son inherentes, con la condición de ser sociales, aunque el problema aparece cuando no se sabe manejar. Por lo general, las envidias, las propias frustraciones y algunos otros factores negativos son mal conducidos, llevando a chismes, comentarios, malos tratos y, eventualmente problemas. Esto se magnifica cuando el tipo de relación establecida se describe como romántica: aparecen celos, separaciones, e incluso tratos fríos, indiferencia y otras tantas actitudes en lo referente a la conducta.

1.5.2.2. Buenas relaciones personales en el trabajo

Un ambiente amigable resulta más productivo. Un ambiente cómodo y ameno permite que todos desarrollen sus labores sin mayores dificultades, confiando unos en otros. Cuando el ambiente es de buenas relaciones, los miembros del pequeño subgrupo tienen ganas de estar allí, pues: aumenta la puntualidad, el humor, y la productividad en el trabajo.

Y cuando entre las buenas relaciones, o quizás en un hecho aislado, aparece un romance bien planteado, esto no significa el nacimiento de un problema. Incluso hay estudios que comprueban que un romance de oficina puede elevar la productividad, en especial cuando se cuenta con el apoyo de los pares. Los asuntos de confianza, de apoyo y de ayuda aumentan cuando hay romance en el aire.

Así, siempre y cuando se preserve una conducta cordial y profesional, los romances de oficina pueden ser lo que aliente a los empleados y trabajadores a elevar su confianza, aumentar su energía, y mejorar sus niveles de rendimiento y productividad.

1.5.2.3. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también conocida como escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de

Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

1.5.2.3.1. Origen de la teoría de las relaciones humanas

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos severos y mecanicistas de la teoría clásica. En este aspecto, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su progresivo predominio intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración (Giraldo, 2001).

Conclusiones del experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

1.5.2.3.2. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas

La teoría de la Relaciones Humanas, aportó un nuevo lenguaje y las bases para la Escuela Conductista a la que se sumaron las teorías de diversos estudiosos como: Kurt Lewin, Herbert Simon, Maslow, Skinner, McGregor, pero sus estudios no son el tema del presente escrito, por lo cual no se profundiza en ellos; en general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos:

Motivación:

Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

Liderazgo:

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

Comunicación:

Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Organización informal:

Es el conjunto de interacciones y relaciones constituidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

Dinámica de grupo:

Son personas que se integran entre si y se aprecian como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje (Chiavenato, 2000).

1.5.2.3.3. Aportes de la teoría de las relaciones humanas

El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en:

- ✓ Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- ✓ Observar a la organización como un sistema social.
- ✓ Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- ✓ Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales (Chiavenato, 2000).

1.5.3. Conflicto

1.5.3.1. Definición de conflicto

“Un conflicto es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas” (Ucha, 2007).

Normalmente cuando nos referimos al conflicto, la idea que da esta palabra es negativa, no obstante es un elemento que puede reforzar las relaciones, por ejemplo, una solución positiva de conflictos resulta de discusiones abiertas exponiendo claramente ideas y llegando a acuerdos, en donde ambas partes tienen que negociar soluciones, para lo cual lo primero que debe hacerse es tener la mente abierta a la crítica, de esta forma una discusión resultará positiva al presentar más beneficios que inconvenientes o costos.

Un conflicto puede generar actitudes de temor y desconfianza amenazando la estabilidad. Un conflicto, se puede tratar de evitar, o por el contrario confrontar las

partes en discordia; se puede tratar de llegar a un acuerdo negociado o hacer participar a terceros.

Con lo mencionado anteriormente se puede definir el conflicto como un marcado desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás e incluyen la divergencia de intereses percibidos o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo.

1.5.3.2. Conflicto en la organización

A veces experimentamos los conflictos como fuerzas que tiran en direcciones opuestas, como cuando no podemos decidir entre dos alternativas, por atractivas o porque no nos gustan; otras, el conflicto puede parecer más una pulseada: nos empujan en una dirección y se nos opone algo o alguien que nos devuelve la presión.

El conflicto es una realidad frecuente y familiar en las organizaciones. Las siguientes categorías pueden ser consideradas como principales dentro de un conflicto:

Conflicto de rol múltiple: En este interviene la situación en que un gerente sufre presión para tratar con un grupo en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

Escasos recursos: En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

Valores y prioridades diferentes: A menudo, el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

Diferencias de percepción de un problema: A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa (Psicología online, 2013).

1.5.4. Compromiso organizacional

1.5.4.1. Definición de compromiso organizacional

El compromiso es un contrato psicológico, orientado a crear fidelidad por “agradecimiento” y “dependencia” y no por cohesión e identificación. El compromiso bajo esta descripción, implica una obligación, un “tener que”. Por lo tanto, podría estar muy comprometido bajo esta definición, pero lo que sucederá como resultado de este contrato, es que como líder, adquirió un colaborador que estará cumpliendo exactamente lo que dice este contrato y en tanto esto suceda, todo funcionará en forma excelente.

Un colaborador identificado, por su parte, está permanente buscando cómo hacer con más calidad las cosas, entiende su cargo como una posición de valor agregado en la que es posible mejorar los procesos. Se motiva en conocer e involucrarse en todas las áreas y actividades en donde pueda agregar valor. Sus intereses están puestos en el presente y en el futuro y se siente responsable de ayudar a construirlo. Habla de la compañía con sentido de propiedad, se observa como parte del equipo, fomenta el liderazgo y lo asume de acuerdo al caso. Usualmente destaca porque va más allá de lo requerido, sabe que el éxito de la firma depende de la energía que se imprima a sus procesos. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con éste, para ellos el trabajo no es una obligación, sino un aporte, una manera de contribuir al éxito. Empoderar a una persona identificada, es una tarea muy simple, normalmente son ellos quienes proponen una forma de trabajo, donde asumen en forma proactiva sus responsabilidades independientes de lo que describa su cargo.

El compromiso organizacional, entonces, surge cuando las personas se identifican con los valores de la organización y le encuentran un sentido a su trabajo. El sentido surge

de la motivación de avanzar hacia los logros (progreso), sentir que vale la pena (bienestar) y siendo parte de algo (pertenencia). “El compromiso organizacional es la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

El compromiso organizacional es un tema que ha cobrado gran importancia para los expertos en Recursos Humanos, pues se considera fundamental que los empleados tengan “bien puesta la camiseta”, es decir, que quieran a su empresa y que hagan bien su trabajo (Arciniega & González, 2002). Por lo tanto, es importante entender la naturaleza, el desarrollo y las implicaciones del compromiso de los empleados.

1.5.4.2. Tipos de compromiso organizacional

Compromiso Afectivo: Hace referencia a los lazos emocionales que las personas establecen con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades, disfrutando de su permanencia en ésta. Habitualmente está representado por personas que se iniciaron en la organización, que fueron parte del proyecto original y vieron pasar a la empresa por diversas etapas de crecimiento y desarrollo, “la vieron crecer y se sienten conectados con este proceso”, o han participado aquellos en los que se ha marcado un cambio importante.

Compromiso de Continuidad: compromiso por necesidad, es muy posible encontrar personas que han hecho inversiones en tiempo y esfuerzos que perciben se perderían en caso de dejar la organización, es decir, evalúan que los costos en los cuales se incurriría al retirarse, son muy altos, y ven pocas posibilidades de encontrar otro trabajo, por lo que no asumen el riesgo de perder lo actual que “está bien, pero no es todo lo que aspiro”. El costo de retirarse se percibe mayor que el beneficio, pues se prefiere conservar estas inversiones (planes de pensiones, antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de las prestaciones de la organización. La barrera de salida es muy alta y difícilmente igualable por el mercado. Está representado por personas que cumplieron siempre y sus jefaturas han invertido por sus aportes, en el fondo, ellos han usado estas instancias y se sienten comprometidos con la entidad por esta inversión.

Compromiso Normativo: compromiso por la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), que genera que las personas perciban que por recibir ciertos beneficios (capacitación, pagos de colegiaturas, facilidades para estudiar, etc.), se establece un compromiso conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe alguna regalía, adquiere la obligación moral de retribuir a quien la otorga. Son personas comprometidas con el “deber ser” (Brehm & Moreno, 2010).

1.5.4.3. Dimensiones del compromiso organizacional

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Compromiso afectivo: Este tiene que ver con el apego emocional y la implicación e identificación del trabajador con la organización. Se refiere a los lazos emocionales que las personas forman con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización.

Según la teoría del vínculo afectivo el Compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso de continuación: Este tiene que ver con el deseo del trabajador de permanecer en la institución por así convenir a sus intereses. Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Compromiso normativo: Al igual que el compromiso afectivo, tiene orígenes emocionales y cuyo núcleo en ambos es la lealtad. Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

1.5.5. Motivación

1.5.5.1. Definición de motivación

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos. Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados. El comportamiento humano es un proceso complejo, difícil de comprender hasta por los especialistas en psicología o psiquiatría, hasta el extremo de que, en ocasiones, nos resulta imposible entender y justificar ciertos actos. Ante ciertos comportamientos no podemos dejar de preguntarnos, en ocasiones, por los motivos que animaron al individuo a actuar de un modo determinado. Pero, dejando de lado los actos ajenos, tenemos ante nosotros una empresa de dimensiones impredecibles y que puede llevarnos toda una vida completar.

Antes de centrarnos en la definición de la motivación, aplicada al mundo laboral o empresarial, hay que comprender el significado de la propia palabra y aplicarla según la propia definición de los expertos en la materia.

Entonces podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que

una vez logrado, saciará una necesidad. La intensidad y duración de dicho impulso están condicionadas por diversos factores.

La motivación consiste en atraer al sujeto hacia un objeto por medio de un esfuerzo para conseguir ese objetivo. En el mundo laboral sería atraer al sujeto (trabajador) hacía el objeto (aumentar la productividad y producción) por medio de un esfuerzo (salario, incentivos, etc).

Motivación son las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Amorós, 2007).

1.5.5.2. Fuentes de motivación

Se refiere al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active. Podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales o externas. Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo

Fuentes internas: historia genética, historia personal y las variables psicológicas.

Fuentes ambientales: se refiere a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo ejercen su influencia sobre este.

Finalmente la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce o no está presente, o se presenta de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca ninguna conducta motivada (Maslow, 1993).

1.5.5.3. Características de la motivación

La motivación se refiere a un proceso dinámico interno, que en cualquier momento puede presentar:

- a. cambio variabilidad,
- b. intensidad (factor energético)

c. dirección (selección de objetivo)

1.5.5.4. Clasificación de motivación

Podemos clasificar la motivación en cuatro tipos:

1. Motivación relacionada con la tarea intrínseca a realizar:

Constituyen todos los esfuerzos por motivar al empleado con el fin de que mejore en su trabajo. Una persona está motivada intrínsecamente cada vez que realiza una tarea o actividad en ausencia de refuerzo externo o de esperanza de recompensa, sólo porque la encuentra interesante. La persona lo hace por el placer (disfrute) y la satisfacción que le brinda la participación misma. La actividad es su propia recompensa, la persona no necesita un premio externo para motivarse a hacerla.

2. Motivación relacionada con el yo. Autoestima:

Al intentar aprender y mejorar en nuestro trabajo vamos formándonos una idea positiva de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestro trabajo y aprendizaje. Las experiencias que tienen los trabajadores van formando poco a poco el autoconcepto y la autoestima.

Un aspecto muy importante de la personalidad, del logro de la identidad y de la adaptación a la sociedad es la autoestima; es decir el grado en que los individuos tienen sentimientos positivos o negativos acerca de sí mismos y de su propio valor.

3. Motivación centrada en la valoración social:

La aceptación y aprobación que se recibe por parte de los miembros de la empresa que el trabajador considera superiores a él.

4. Motivación ligada a las recompensas:

Consiste en aquellos extras o pluses que recibe el trabajador por llevar a cabo su trabajo (Barba, Salgado, & Sotelo, 2010).

1.5.5.5. Variables de la motivación

Algunos de los factores que influyen en la motivación son:

Diferencias Individuales: Son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Estas características varían de una persona a otra por lo que también varía lo que las motiva.

Características del puesto: Son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos. Estas características incluyen: la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas), la significación personal atribuida al trabajo, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación del desempeño que recibe el empleado.

Prácticas organizacionales: Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer a nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados pero, para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base del desempeño.

Los tres grupos anteriores interactúan entre sí para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a las cualidades personales del empleado, que éste porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo; las tareas que desempeña el empleado en la situación de trabajo, y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en el centro de trabajo (Maris, 2009).

Otras dimensiones muy relevantes que forman un clima organizacional son:

Objetivos y roles de trabajo

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo de una empresa es establecer cuáles serán los roles y objetivos que se deben fijar a cada puesto de trabajo,

ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que nos ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto", la cual nos permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen, entre otras cosas (Technologies, 2001-2013).

Los objetivos son aquellos que permiten analizar y describir los puestos de trabajo, es fundamental para indicar en las ofertas de empleo los requisitos que tienen que cumplir los candidatos y a su vez que las personas que vayan a ocupar el puesto tengan claro lo que van a realizar.

Los roles son perfiles o papeles que ocupa un administrador como actor social dentro de la organización; señala las actitudes y forma de comportarse ante sus colaboradores, en una situación determinada, además permite conocer la manera de intervenir ante determinada situación (Córdova & Rosales, 2007).

Es una actividad, tarea u operación que deben llevarse a cabo para realizar una determinada labor en un puesto de trabajo.

Un rol está definido como un conjunto de permisos de los que debe disponer un empleado para realizar un trabajo. Los roles bien diseñados deberían relacionarse con una responsabilidad profesional dentro de una organización.

Integración y colaboración

La integración es un proceso que posibilita a las personas la participación activa dentro de un grupo o de una sociedad, sin importar las características y sin tomar en cuenta las diferencias. (Barba, Salgado, & Sotelo, 2010)

Esta trata de obtener y modular los factores materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.

Colaboración es ayudar y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles. (Barba, Salgado, & Sotelo, 2010)

Se entiende como una actitud permanente que tiene el empleado al realizar sus actividades, pensando en todo aquello que lo beneficie como trabajador y a la vez pensando en el beneficio que está otorgando a la empresa.

Innovación y cambio

Los términos de innovación y cambio se han convertido en palabras de actualidad en los últimos años, apuntando la necesidad de responder a la competencia siendo más reformadores.

Son términos estrechamente relacionados, y es difícil, la distinción entre ellos.

CAMBIAR es “convertir o mudar algo en otra cosa”

INNOVAR supone asimismo “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”.

La innovación es considerada como algo nuevo que lleva al cambio, mientras que el cambio no siempre es visto como una innovación ya que no siempre implica nuevas ideas o no siempre lleva a la mejora en una organización. (Amorós, 2007)

Condiciones de trabajo

Un puesto de trabajo tiene una serie de exigencias y particularidades en varios niveles y eso se traduce en una serie de características que debe reunir una persona para desarrollar el puesto de trabajo de forma exitosa o eficaz.

Cada puesto tiene una serie de exigencias a nivel de formación y de conocimientos específicos, es decir cualquier puesto de trabajo tiene unas exigencias por formación.

Tiene dos aspectos fundamentalmente: la prevención y la atención. La atención corresponde más a un aspecto de acción más directa de tratamiento al individuo, pero la prevención es un aspecto estructural que actualmente la desarrollan también los ingenieros y los médicos del trabajo. Se tiende a modificar la estructura organizativa para que los procesos de trabajo comporten menor riesgo.

La esencia está en analizar e intervenir en todos los procesos que hay dentro de las organizaciones, de las organizaciones hacia fuera y de los individuos en su vinculación hacia las organizaciones.

Después de la enumeración de algunas tareas y actividades, el documento termina con las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de la labor, englobando también todos los conocimientos que deberían desglosarse según los puestos de trabajo en concreto. Aportando al final unos conocimientos específicos hacia los que los Psicólogos del trabajo y de las organizaciones hemos de tender y que se consigue por la Facultad, por cursos específicos y por la labor de cada día. (Córdova & Rosales, 2007)

Administración del capital humano

Las organizaciones están constituidas por: recursos materiales, financieros y humanos.

El recurso humano es un punto medular dentro de la organización, ya sea por el conocimiento, las habilidades y la experiencia de su gente. En pro de incrementar el nivel de productividad de la organización, se plantean estrategias dirigidas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano. Se ha acentuado la necesidad de emplear soluciones creativas para los complejos retos en la administración de los recursos y para identificar herramientas adicionales que perfeccionen el reclutamiento, la selección y la evaluación de los nuevos recursos humanos.

El Capital Humano permite tener una visión clara de los pasos a seguir para alcanzar su máximo desarrollo y efectividad. Se define como el conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.

La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de la gente y maximizar el valor del capital humano. Una parte esencial en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados.

Algunas de las ventajas de una adecuada Administración del Capital Humano son:

Para los empleados

- El desarrollo de sus potencialidades dentro de la organización.
- Alinear al personal con metas y objetivos.
- Ruptura de barreras organizacionales que no permiten la integración de una administración.

Para la empresa

- La organización se hace más competitiva dentro del mercado.
- Sus sistemas y procesos se van volviendo eficientes y ello permite la reducción de costos.
- Mejora la productividad.
- Se garantiza el éxito a largo plazo.

Autoevaluación

La autoevaluación consiste en responder a una relación de preguntas que pueden ser contestadas positiva o negativamente, valoradas por niveles.

Es considerando como el instrumento más sencillo puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, para obtener unos primeros resultados que animen al personal a proseguir y para ir madurando con el fin de poder realizar una autoevaluación más completa en un momento posterior.

1.5.6. Autonomía

La autonomía es una competencia, siendo ejecutada de manera rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado (Alles, 2004).

Se considera como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo. Asimismo comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos (Amorós, 2007).

1.5.6.1. Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham

Dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, llevaron a cabo investigaciones para determinar cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente. Ésta motivación interna ocurre cuando el individuo está interesado en su propio trabajo por los sentimientos internos positivos que le genera hacer bien las cosas, en vez de depender de factores externos (como el pago de incentivos o los halagos del superior) como motivación para trabajar de manera efectiva.

Las características centrales del puesto, según Hackman y Oldham, son:

Variedad de habilidades: el grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas.

Identidad de tarea: la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.

Importancia de la tarea: el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.

Autonomía: la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo. La responsabilidad experimentada se genera con la característica de autonomía.

Retroalimentación: el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo. El conocimiento de los resultados se fomenta en esta característica.

Para efectos de este estudio definiremos la autonomía laboral como el grado en que un trabajador tiene libertad e independencia para programar el trabajo y tomar decisiones, así como la libertad de elegir el método más adecuado para la realización de sus actividades. J. Richard Hackman y Greg Oldham, establecen que la autonomía es un factor importante de las características centrales del puesto ya que con ella el empleado es capaz de responsabilizarse por los resultados de su trabajo, ésta y otros factores darán como resultado que el trabajador sienta satisfacción por el trabajo, motivación interna y sentimiento de una alta efectividad laboral.

Cuando un trabajador goza de un alto grado de autonomía laboral tiene mayor control sobre su ambiente de trabajo, de manera que se siente motivado a desarrollar nuevas tareas y estrategias en la consecución de sus labores.

1.5.7. Formación Profesional

1.5.7.1. Definición de formación profesional

La formación profesional es una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos (Casanova, 2003).

La UNESCO definió la formación profesional en 1989 como todas aquellas formas y niveles del proceso educativo que incluyen además del conocimiento general, el estudio de las tecnologías y de las ciencias relacionadas, la adquisición de habilidades prácticas, de competencias, actitudes y comprensiones relacionadas con las ocupaciones en los diferentes sectores de la vida social.

Para el presente estudio, definiremos la formación profesional como todas aquellas actividades, que ofrece la institución a sus empleados, las cuales se orientan a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño profesional y laboral.

1.5.7.2. Importancia de la formación profesional

Las nuevas exigencias, en términos de movilidad profesional, dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia (Casanova, 2003).

De acuerdo con la bibliografía encontrada, deducimos que el contar con un programa de formación profesional tiene las siguientes ventajas para las organizaciones:

- ✓ Personal mejor calificado
- ✓ Mejor calidad del servicio
- ✓ Retención del personal
- ✓ Incrementa la competitividad de la institución

Por otro lado, algunos de los beneficios para los empleados son los siguientes:

- ✓ Incrementan sus competencias
- ✓ Posibilidad de tener un mejor salario
- ✓ Posibilidad de adquirir un mejor puesto de trabajo

Asimismo, también representa algunas desventajas para las organizaciones:

- ✓ Movilidad del personal a otras empresas
- ✓ Costo elevado para la organización

1.5.8. Liderazgo

1.5.8.1. Definición de liderazgo

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2000).

1.5.8.2. Estilos de liderazgo de Robert House

La teoría del camino a la meta de Robert House es uno de los modelos de contingencias o situacionales los cuales se basan en la idea de que cada situación determina el mejor estilo de liderazgo a usar (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999).

Sobre la teoría del camino a la meta, es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, o teoría de la ruta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura (Amorós, 2007).

El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- ✓ Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último.
- ✓ Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Este modelo no ofrece una fórmula única para la determinación de la forma ideal de liderazgo, destaca sin embargo, el hecho de que para ser eficaz un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de los seguidores (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999).

Comportamientos de liderazgo:

Líder directivo: Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.

Líder apoyador: El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

Líder participativo: Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

El líder orientado al logro: Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

Los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

El estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adoptará debe determinarse a partir de dos variables de contingencias:

Características de los empleados. Este modelo sostiene que los empleados aceptarán un estilo de liderazgo en particular si lo perciben como fuente inmediata de satisfacción laboral o necesaria para la satisfacción laboral futura. Por ejemplo, los empleados con profundas necesidades de autoestima y afiliación quizá acepten rápidamente el liderazgo de apoyo. Los empleados con profundas necesidades de autonomía, responsabilidad y autorrealización muy probablemente aceptarán el liderazgo orientado a logros y se sentirán motivados por él.

Características de las tareas. Cuando las tareas son rutinarias y simples, los empleados considerarán innecesario que se les dé instrucciones. El liderazgo directivo puede favorecer la elevación del desempeño al impedir la holgazanería, pero también puede

deteriorar la satisfacción laboral. El liderazgo participativo o el de apoyo tienden a incrementar la satisfacción con el líder y las políticas de la compañía aun si las tareas son insatisfactorias. No obstante, cuando las tareas no son rutinarias y complejas, el liderazgo directivo o el orientado a logros son más adecuados que el liderazgo de apoyo, pues los subordinados aprecian a un líder que identifica las rutas que habrán de conducirlos a sus objetivos (Hellriegel, 1999).

1.5.9. Planeación

1.5.9.1. Definición de Planeación

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro Chiavenato, (2007).

“La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse)” (Robbins, 2005).

Podemos definir a la planeación, como la acción de definir correctamente las metas para que estas puedan ser alcanzadas en un futuro. Toda planeación es un proceso que facilita la toma de decisiones sucesivas.

Las actividades más importantes de la planeación son:

- ✓ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- ✓ Pronosticar
- ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- ✓ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo
- ✓ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño

- ✓ Anticipar los posibles problemas futuros

1.5.9.2. Objetivos de la planeación

1. Marcar una dirección
2. Reducir la incertidumbre
3. Reduce los desechos y la redundancia
4. Establece los criterios para controlar una organización.

1. Marcar una dirección

La planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde se dirige la organización y que deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas.

2. Reducir la incertidumbre

La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los problemas, considerar los impactos de estos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los riesgos ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los problemas y dar las respuestas más eficaces posibles.

3. Reduce los desechos y la redundancia

La planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con los planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún cuando la planeación aclara cuales son los medios y los fines, esto quiere decir que ayuda a corregir o eliminar errores.

4. Establece los criterios para controlar una organización

La planeación establece las metas o los criterios de control, ya que con el control se compara el desempeño con las metas y los planes, se identifican las desviaciones importantes y se emprenden las medidas correctivas adecuadas. Sin planear, no habría manera de controlar.

1.5.9.3. Tipos de Planes

Los planes se clasifican por su importancia en estratégicos y operacionales, y por su marco temporal en corto, mediano y largo plazo.

Planes estratégicos y operacionales

Los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente se llaman planes estratégicos. Aquellos que especifican los detalles de cómo deberán alcanzarse los objetivos se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo largo, un área más amplia y tienen que ver menos con detalles. Los planes operacionales tienen un alcance más estrecho y limitado.

Planes a corto, mediano y largo plazo

Las organizaciones han adoptado la terminología de los analistas financieros quienes describen los rendimientos de las inversiones como de corto, mediano y largo plazo. El corto plazo cubre menos de un año, el mediano plazo cubre de uno a cinco años, y cualquier periodo mayor que cinco años se clasifica como largo plazo.

1.5.9.4. Importancia de la planeación

La planeación es de suma importancia para cumplir las metas y los objetivos propuestos. La planeación establece un esfuerzo coordinado, reduce la incertidumbre y las actividades innecesarias. Cuando todas las personas saben hacia dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipo para que la organización alcance el éxito que busca. La falta de planeación puede propiciar un desvío y, por lo tanto, impedir que la organización se dirija de manera directa y eficiente hacia sus objetivos.

La planeación es importante por:

- ✓ Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos para utilizar de manera eficiente los recursos.

- ✓ Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ✓ Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Condicionar a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Establecer un sistema racional para la toma de decisiones.
- ✓ Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.
- ✓ Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ Proporcionar los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Suministrar las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✓ Permitir al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

La planeación, es la principal de las funciones administrativas porque establece la base para las demás actividades de los gerentes. Sin planear los gerentes no sabrían que organizar, dirigir y controlar.

1.5.10. Comunicación

1.5.10.1. Definición de comunicación

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: dar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas, y proporcionar las actitudes necesarias permitan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos de los trabajadores. (Chiavenato, 2007),

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física, es esencial en la organización. Y es el medio a través del cual los empleados proporcionan la información y el feedback que el equipo directivo necesita para tomar decisiones competentes.

La comunicación

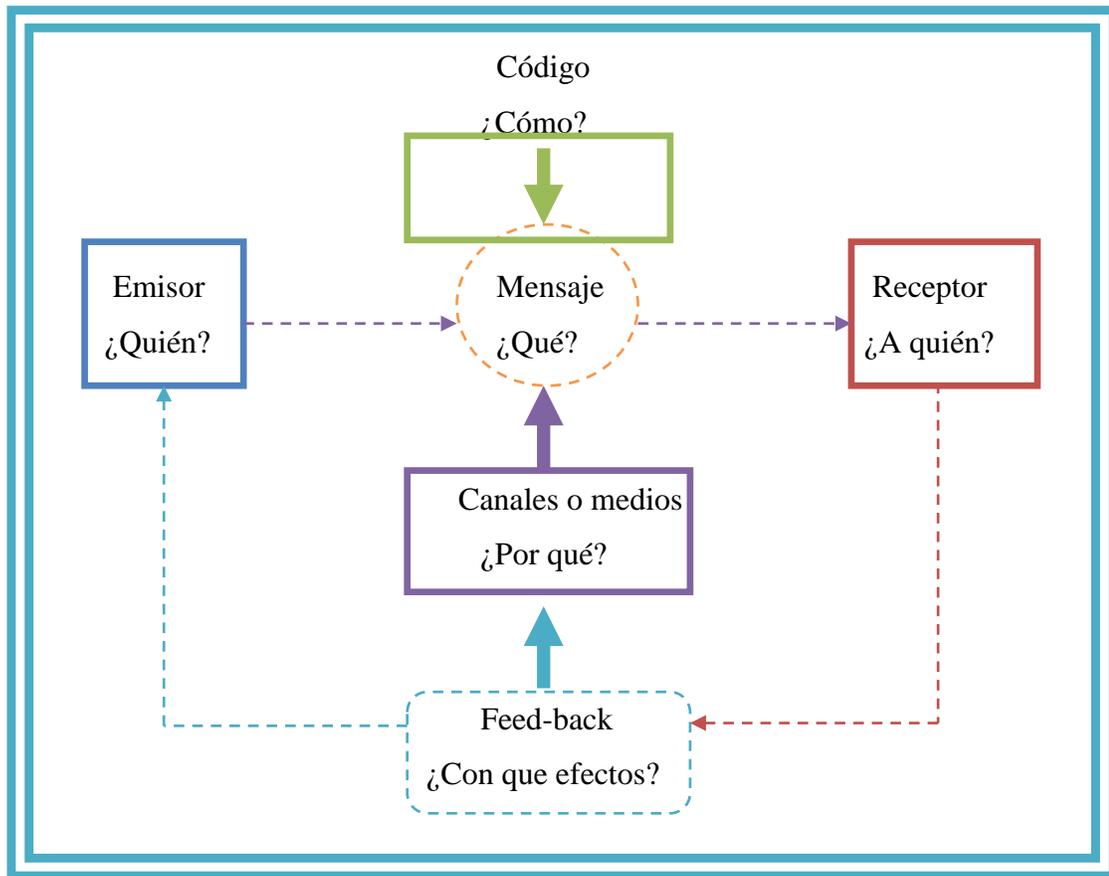


Figura 2. La comunicación

Fuente: (Celinda, Fournier, 2002).

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Una organización es exitosa cuando es clara, consecuente y eficaz en sus comunicaciones con los clientes internos y externos. Es cuando se establece una relación de confianza con ellos y se obtiene su mejor colaboración.

1.5.10.2. Objetivos de la Comunicación

El objetivo principal de la comunicación es que permite la interacción de la organización con su entorno, a la vez mantiene y mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores y directivos con lo que facilita las relaciones laborales.

Permitiendo:

- a) Fijar y difundir las metas de la empresa
- b) Trazar los planes para conseguirlas
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- e) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación
- f) Controlar el desempeño

1.5.10.3. Funciones de la Comunicación

La comunicación se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo: (Amorós, 2007)

- ✓ **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- ✓ **Motivación:** Lo realiza en el sentido en que permite a los empleados percatarse de qué es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- ✓ **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- ✓ **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

1.5.10.4. Dirección de la Comunicación

La comunicación puede se puede presentar de manera vertical u horizontal. Amorós, (2007)

1. Dimensión vertical de la comunicación

- **Descendente:** La comunicación fluye desde un nivel alto de la organización hacia un nivel más bajo. Por ejemplo se da en el caso en que un supervisor de planta se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Este tipo de comunicación es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando.
- **Ascendente:** La comunicación fluye dirigida hacia un nivel superior de la organización. En la organización, este tipo de comunicación es empleada para brindar retroalimentación. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros y en general con la organización. Además esta idea sirve para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o departamentos de trabajo se pueden optimizar.

2. Dimensión horizontal de la comunicación

- ✓ **Lateral:** Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel de la organización. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Siendo de gran importancia ya que impide la jerarquía vertical.

La dirección de la comunicación

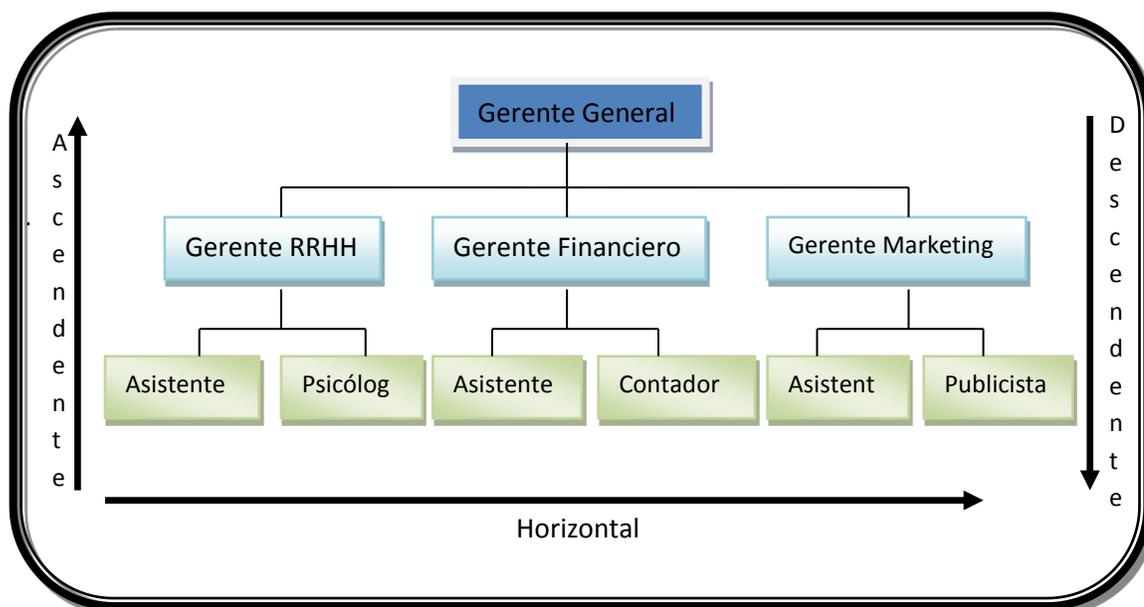


Figura 3. La dirección de la comunicación

Fuente: (Amoros, 2007).

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

1.6. Diagnóstico del clima organizacional

1.6.1. Definición del Diagnóstico del clima Organizacional

Se define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. El realizar un diagnóstico de clima organizacional permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que se obtenga un panorama de la situación actual se podrá tomar medidas que permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados (Hellriegel, 2009).

De esta manera se podría definir al diagnóstico del clima organizacional como un proceso de medición de efectividad organizacional, mediante la evaluación de un conjunto de variables que permiten la comprensión del comportamiento organizacional. Este proceso permite determinar cómo impactan las políticas, los procedimientos y los cambios que la organización implementa y cómo los observan los trabajadores. Esta

retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización; e influye directamente en su resultado

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

1.6.2. Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: (Brunet, 2004)

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

1.7. Cultura organizacional

1.7.1. Definición de cultura organizacional

Se puede definir a la cultura organizacional como el conjunto de valores, actitudes, percepciones, creencias, hábitos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y formas de interacción que se comparten, aprenden y transmiten por los trabajadores, siendo consideradas como soporte, ya que representa la manera en cómo funciona y trabaja una organización.

En primer lugar la idea de concebir las organizaciones como culturas, constituye un fenómeno bastante reciente. Hace algún tiempo atrás las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad muy ortodoxos. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero cada cultura que se encuentre tiene una atmósfera y un carácter especial que va más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (Robbins, 2009).

Dicho esto se cree que los fundadores de una organización son los que determinan la cultura de la organización en sus primeras etapas, ya que estos son quienes con costumbres, tradiciones y en cómo hacen las cosas en general moldean a su manera a los trabajadores. De esta forma se puede entender que la cultura surge de tres maneras: En primer lugar, los fundadores o directivos contratan y retienen solo a empleados que piensen y sientan como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos. En este punto la personalidad entera de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito en la cultura de la organización.

En fin la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Solo cuando una organización intenta implementar nuevas estrategias o programas diferentes a las normas y valores básicos de la cultura es cuando la empresa enfrenta cara a cara la verdadera cultura organizacional.

1.7.2. Características de la cultura organizacional

Existen siete características primarias que captan la esencia de lo que es la cultura organizacional.

- ✓ Innovación y toma de riesgos
- ✓ Atención al detalle
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Orientación hacia las personas
- ✓ Orientación al equipo
- ✓ Energía
- ✓ Estabilidad

Cada una de estas características existe en un continuo que va de bajo a alto. De modo que estas son las que permiten bosquejar una cultura organizacional.

1.7.3. Funciones de la cultura organizacional

La cultura cumple varias funciones en una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, la organización se puede diferenciar de otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso con algo más amplio que los intereses del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Finalmente se podría decir que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. (Robbins, 2009)

La función principal de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento de los trabajadores hacia la conveniencia de la organización. Esto inicia con la enseñanza de valores a los trabajadores, una vez que estos aceptan esos valores como suyos se genera un compromiso mutuo ya que el trabajador obtendrá estabilidad laboral y continuidad, con lo que ambas partes obtienen beneficios.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de

desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Tabla 2. Desarrollo organizacional con funciones culturales

Estado de crecimiento	Función de la cultura
<p>1. Nacimiento y primeros años</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura no tiene aptitud distintiva y fuente de identidad. • Se considera el factor que unifica a la empresa. • La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. • Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
<p>1. Adolescencia de la empresa. 2. Expansión de productos/ servicios. 3. Expansión geográfica. 4. Adquisiciones, consorcios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. • La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. • Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
<p>1. Madurez empresarial. 2. Madurez o declinación de los productos/ servicios. 3. Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento. 4. Falta de motivación para el cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura obliga a la innovación. • La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa

Fuente: Shein, 2001

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

1.7.4. Tipos de culturas

Existen cuatro tipos de cultura organizacional que prevalecen en distintas situaciones: (Hellriegel, 2009)

La cultura burocrática: se da en una organización que respeta y valora la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación. Los trabajadores se rigen a manuales que describen sus actividades, responsabilidades y autoridad del puesto que ocupan, con esto la directiva y los gerentes se sienten satisfechos ya que los subalternos se rigen y cumplen de manera eficiente las normas establecidas

La cultura de clan: este tipo de cultura se identifica por la tradición, lealtad, compromiso personal y la autoridad. En este punto los trabajadores dan algo más que solo trabajo por un sueldo, dan lealtad a la organización que le permite laborar con una mayor estabilidad en la organización, lo cual crea seguridad en el trabajador.

La cultura emprendedora: este tipo de cultura se caracteriza por los riesgos, el dinamismo y la creatividad. El trabajador genera un compromiso con la experimentación a la innovación, ya que reciben bonos y felicitaciones por su iniciativa lo cual crea una motivación constante en la organización.

La cultura de mercado: se caracteriza por el logro de objetivos financieros y de mercado. Los trabajadores se orientan a obtener ganancias para la organización, por lo tanto la relación laboral se maneja de manera contractual, por lo que es muy estable, por tal razón el trabajador hace lo justo y necesario para recibir su sueldo, sin buscar oportunidades de logro.

Las sub-culturas: son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización. Robbins (2009)

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo de lo que se produce entre los miembros de la organización, los gerentes deben comprender muy bien qué tipo de cultura existe en la organización para poder tomar decisiones correctas, ya que de lo contrario se encontrarán con un personal inconforme y una baja productividad en la organización.

1.7.5. Niveles de la cultura organizacional

La cultura organizacional se presenta a través de tres niveles: Chiavenato (2009).

- ✓ **Artefactos:** se refiere a los elementos concretos que se encuentran en la organización: productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización, tales como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- ✓ **Valores compartidos:** son los valores que se transforman en lo más importante para las personas y que son aceptadas por todas las personas.
- ✓ **Presupuestos básicos:** son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La cultura organizacional se adopta de acuerdo al ambiente que predomine, puesto que algunos miembros no tendrán las mismas aficiones pero al convivir con los demás miembros se van adoptando e incluso llegan a hacerse tan fuertes que se vuelven parte de cada persona de la organización. Es por ejemplo, cuando en una organización se acostumbra que todos los miembros practiquen algún deporte, y repentinamente a la organización se une una persona que jamás había hecho algo de ejercicio en su vida, pero al interactuar tanto con los demás miembros lo más probable es que con el tiempo también vaya a empezar a realizar algún deporte debido a la influencia de los demás.

1.7.6. Valores organizacionales

Los valores organizacionales son factores y convicciones que los miembros de una organización tienden a preferir por encima de otros como: la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, la responsabilidad, que influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones, por tal razón se puede determinar que los valores organizacionales son los que construyen la identidad de la empresa y forman la médula de la cultura organizacional.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus miembros, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, se debe detallar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (2009).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la organización, ya que estos representan la base de evaluación que los trabajadores de una organización emplean para juzgar situaciones,

actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales de una organización, de tal forma que representan la médula de la cultura organizacional.

Los mayores impactos que pueden acontecer en el desarrollo del individuo provienen de su mismo entorno, ya sea interno o externo, lo cual impacta de manera directa en la organización en la que se encuentra. Dicho esto se debe determinar los valores organizacionales para que los trabajadores tengan algo con que guiarse como el acta de constitución, la visión y misión de la organización. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

De esta forma se podría decir que la importancia de los valores en un análisis del clima organizacional se da porque estos son los cimientos que permiten comprender las actitudes, la motivación y porque influyen en las percepciones de los trabajadores en la organización.

1.8. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional

Parece evidente que la cultura organizacional influye, y a su vez es influenciada, por el clima organizacional existente, sin embargo el clima organizacional es menos permanente en el tiempo que la cultura, es cambiante en función de coyunturas que influyan en las condiciones de trabajo.

Otra diferencia es que el clima de una organización es entendido habitualmente como interno, y por lo tanto su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio el enfoque cultura atiende también a factores externos.

La cultura organizacional se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización mientras el clima organizacional enfatiza sobre las percepciones de las prácticas y los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.

La cultura organizacional puede ser más estable, y al mismo tiempo menos perceptible que el clima las estructuras de la organización y en las actitudes e interacciones de sus integrantes.

1.9. Desempeño Laboral

1.9.1. Definición de desempeño laboral

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Por otro lado se puede considerar ciertas características entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados que tienen los trabajadores en la organización (Chiavenato, 2009).

El desempeño es influenciado en su gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de superación laboral. Por lado, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

El desempeño laboral constituye una de las piedras fundamentales de una organización para lograr la eficacia y alcanzar el éxito y he aquí su importancia ya que si los trabajadores realizan sus tareas en dirección a los objetivos de la organización y se sienten motivados para seguirlo haciendo por un periodo largo y continuo, se podrá observar su contribución con la organización, con buenos resultados.

La importancia de este enfoque es que el desempeño laboral va de la mano con las competencias que tienen los trabajadores al momento de realizar sus labores, estas

deben ir en función a los objetivos que se quieren alcanzar, sin dejar de lado que los trabajadores se deben regir a normas, políticas planteadas, y guiarse en dirección de la misión y la visión de la organización.

1.9.2. Competencias Laborales

Es la capacidad productiva de un trabajador que permite el desempeño de una ocupación con respecto a los niveles requeridos en un empleo. Es algo más que un conocimiento técnico que lo que hay que hacer y saber hacer en el lugar de trabajo Chiavenato, (2007).

Las competencias laborales no son solamente los conocimientos y capacidades requeridas para la realización de actividades, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros. Considerados necesarios para el pleno desempeño laboral.

Se concluye con que las competencias laborales son las situaciones de trabajo que enfrentan los empleados en el transcurso de un tiempo determinado y la forma en que resuelven dichas situaciones, esto conlleva a que tengan experiencias que los distinguen de otros trabajadores, claro sin dejar de lado la instrucción educativa, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para un buen desempeño laboral.

1.9.3. Factores del desempeño laboral

Por "desempeño laboral " se entiende la manera en que se cumplen las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. No se trata solo de cumplir las obligaciones, sino de la manera en que éstas se cumplen. De aquí provienen las expresiones ya habituales de "tener un bajo o alto desempeño". Se dice que una persona tiene un alto desempeño cuando realiza sus funciones de manera eficiente en el tiempo, es responsable en su gestión, produce resultados de calidad, usa adecuadamente los recursos que están a su alcance, e intenta contribuir positivamente al funcionamiento global de la organización.

El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores que se pueden agrupar en tres grandes niveles que van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional.

1.9.3.1. Calidad de vida laboral

El desempeño laboral requiere de condiciones de trabajo percibidas como satisfactorias por los empleados para que se logre un nivel de rendimiento alto. Esto implica que la calidad de vida laboral es un condicionante o factor que actúa tanto a favor de los miembros como de la organización misma.

La calidad de vida laboral (CVL) es una filosofía gerencial orientada a mejorar la dignidad de los trabajadores, mediante la introducción de cambios y la elevación del bienestar tanto físico como emocional de todos los empleados de la organización. Esto es posible, por ejemplo, otorgando oportunidades dirigidas al crecimiento y desarrollo personal. Asimismo los programas de CVL buscan aumentar la confianza y participación de los empleados al igual que la efectividad organizacional.

Por otra parte, una parte fundamental de la calidad de vida laboral es la motivación extrínseca, la cual considera aspectos externos de la tarea, como son: las retribuciones económicas (monetarios o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, entre otros.).

Al visualizar la calidad de vida en el trabajo, otro de los factores que cobra importancia es la necesidad de contar con un ambiente laboral donde la participación se constituya como máxima que personifique la satisfacción de los trabajadores.

La calidad de vida laboral refiere lo favorable o desfavorable que resulta para los individuos un entorno de trabajo en su totalidad. Asimismo considera que los programas de CVL son otro medio a través del cual las organizaciones admiten que al desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia que considere a los empleados, se logra el éxito de la organización. En este sentido, los programas de CVL orientados al comportamiento organizacional de apoyo prescriben: comunicaciones abiertas, sistemas de retribuciones equitativos, interés en la seguridad en el empleo y en la satisfactoria

trayectoria profesional de los trabajadores y participación en la toma de decisiones (Davis, 2008).

En la medida en que se va determinando una mala calidad de vida laboral se puede observar que acarrea problemas que generan reducción de los índices de productividad, ausentismos laborales, cambios permanentes de trabajo por parte de los trabajadores, aumentos de los índices de insatisfacción en el trabajo, sabotajes del proceso de producción, todo esto a pesar de la mejoría en las condiciones ambientales y materiales de trabajo. Esto evidencia el rechazo por parte de la fuerza laboral, en tal sentido, las grandes organizaciones buscan nuevas formas de gerencia que permitan controlar y motivar la fuerza de trabajo. Se considera que en la medida que se propicien condiciones para estimular el control por parte de los trabajadores en la empresa al mismo tiempo se favorece su autorrealización y participación en la toma de decisiones, además la equidad económica es un importante ingrediente de la calidad de vida laboral, pues es clara señal de justicia distributiva en el ámbito organizacional, percepción individual o colectiva que incide en el rendimiento de los trabajadores.

1.9.3.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un estado afectivo de agrado que experimenta una persona al afrontar su realidad laboral, es decir, el conjunto de condiciones presentes en el ambiente de trabajo que permitan que el trabajador se sienta a gusto con sus labores, ya sea por motivos personales o laborales en sí.

Se debe tomar en cuenta que la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación entre lo que una persona desea y lo que puede obtener, por tanto, la evaluación hecha por el trabajador de una situación laboral puede dar lugar a un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción.

El término satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias (Robbins, 2009, p.142).

De lo anterior se puede decir que una baja eficiencia organizacional, puede tener su causa en la falta de satisfacción laboral, la cual puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño generando una mayor rotación y ausentismo en el personal.

Cabe destacar, que son variados los factores que determinan la satisfacción en el trabajo, destacándose, el trabajo mentalmente desafiante (que permitan el uso de las propias habilidades, variedad de tareas, libertad y retroalimentación), recompensas justas (salario y políticas de ascensos justos), condiciones favorables de trabajo (ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos), colegas que brinden apoyo (compañeros amigables y supervisor comprensivo), son fuente primordial para la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Así mismo cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una respuesta a sus necesidades, entonces se puede decir que está satisfecho. Es obvio que un clima que permita al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de generar en éste una visión positiva de su empleo.

1.9.3.3. Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia la persona misma, hacia la manera de ser y de comportarse, y hacia los rasgos de su cuerpo y su carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de sí mismo.

La autoestima es el grado en el que una persona se percibe así misma como valiosa y respetable. En la década de los 70, Korman sugirió que los empleados con alta autoestima se encuentran más motivados y desempeñan mejor que aquellos que tiene su autoestima baja.

De acuerdo a la teoría de la consistencia de Korman, existe una correlación positiva entre la autoestima y el desempeño. Es decir que los empleados que se sientan bien consigo mismos están motivados a desempeñarse mejor en su trabajo que aquellos que

no se sienten valiosos e importantes. La teoría de la consistencia da un paso más allá en la relación de autoestima y motivación al establecer que los empleados con alta autoestima en verdad desean desempeñarse a niveles altos y aquellos con baja autoestima desean hacerlo en niveles bajos. En otras palabras los empleados se desenvuelven más en los niveles que van de acuerdo con su autoestima. Este deseo se basa en que los empleados con baja autoestima suelen subestimar su capacidad y desempeño real. Por lo tanto los empleados de autoestima baja desearán desempeñarse en niveles más bajos de los que sus capacidades reales les permitirían (Aamodt, 2010).

Se puede decir que de un individuo con un autoestima equilibrado depende de la calidad de sus relaciones interpersonales, intrapersonales y su entorno, es decir, mente sana, relaciones laborales sanas y óptimas. En consecuencia dependiendo de la actuación de la persona en su entorno se podrá calificar como individuo apto y capacitado para desarrollarse armónicamente dentro de su ambiente laboral.

1.9.3.4. La disposición al trabajo

Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle. Ante una misma circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez generan resultados diferentes.

En este punto la clave principal para la disposición al trabajo está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (aquellas satisfacciones internas que la persona siente al momento mismo de realizar su trabajo y que son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca).

La disposición al trabajo es algo que en última instancia está, en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una organización, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

1.9.3.5. La capacidad de trabajo

Aquí entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones. A un artista de artes gráficas no se le puede pedir que construya un edificio, pues incluso con la mejor actitud posible por su parte le faltarán conocimientos técnicos. Lo anterior es evidente, pero no lo es tanto que hoy en día no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas (que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo), así como habilidades emocionales (importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores).

En esta función, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador debe mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. En cambio, la empresa debe asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como una formación, coaching laboral y un reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejoras en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

1.9.3.6. Recursos de trabajo

En esta última función, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que éste cumpla sus obligaciones. Implica tanto a los recursos tangibles como: económicos, tecnológicos, de soporte, a la vez los recursos intangibles como: sensación de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo. Si los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles.

Resulta útil que tanto los trabajadores como los directivos tengan presentes los recursos que deben existir en la organización para su buen funcionamiento, los trabajadores tienen el derecho de utilizar y pedir estos recursos y los directivos tienen la obligación

de adquirirlos adecuadamente cuando no existan en la organización, ya que de su uso y disponibilidad depende el buen desempeño de sus trabajadores.

1.10. Evaluación del Desempeño

1.10.1. Definición de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol 2007).

Es un procedimiento continuo

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Aamodt, 2010).

La evaluación al desempeño en un procedimiento continuo ya que se procede cada año y solamente intervienen el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo de aquel, la evaluación es un procedimiento continuo, que abarca todas las actuaciones del individuo durante el periodo de tiempo evaluado.

En la EDD, tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue, por una parte el que todos los afectados conozcan como se los va a evaluar, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.

Finalmente se podría decir que la evaluación del desempeño proporciona una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

1.10.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Se dice que una persona toma dos decisiones cruciales en relación a su trabajo en una empresa: la primera es si acepta o no el puesto de trabajo que allí se le ofrece, la segunda es como va a desempeñar su actividad en ella: rutinariamente o con dedicación a fondo. La EDD satisface algunas de las necesidades más íntimas, frecuentes e importantes para los empleados de una organización (Puchol, 2007).

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.

1.- Adaptación del individuo al cargo.

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar capacitación adecuada para que mejore día a día y así se adapte al cargo con mayor rapidez.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando se dicten capacitaciones, sean impartidas según el perfil de cada trabajador y así aprovecharlas a favor de la empresa.

2.- Ascensos e incentivos.

En la mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos e incentivos existen problemas u conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro el porque se dan los ascensos o promociones a algunos compañeros de trabajo, por tal razón se debe informar para que todos los trabajadores conozcan a detalle la razón por la cual se dio el ascenso o incentivo.

3.- Auto-perfeccionamiento del empleado.

La evaluación del desempeño en las organizaciones puede guiar al trabajador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se

espera de él y darle a conocer sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día a día.

4.- Estimulo a la mayor productividad.

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, este objetivo pretende conocer a que trabajadores de les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal

5.- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, lo principal en este objetivo de la a evaluación del desempeño laboral en las organizaciones es tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa

La evaluación del desempeño laboral sirve principalmente para la correcta recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así generar una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

1.11. Metodología y fuentes de información

1.11.1. Tipo de estudio

1.11.1.1. Estudio exploratorio o formulativo

El estudio exploratorio o formulativo es el primer paso que se da para poder suministrar información en la toma de decisiones. El propósito de este estudio para dar información, es formular hipótesis relacionadas a los problemas potenciales o a las oportunidades presentes en una situación de toma de decisión, además, es apropiado cuando los objetivos incluyen, la identificación de problemas u oportunidades, el desarrollo del problema o de una oportunidad vagamente identificada, la adquisición de una mejor perspectiva sobre la extensión de las variables, establecimiento de prioridades, lograr perspectivas a nivel gerencial y de investigación, identificar y crear cursos de acción y la recolección de información sobre problemas asociados (Diaz, 2009).

Siendo así se podría decir que este tipo de estudio se utiliza con mayor frecuencia cuando el objetivo es un problema que no ha tenido solución por falta de investigación o porque no ha sido estudiado, el estudio exploratorio permite que el investigador se familiarice con lo desconocido “el problema” ya que como su nombre lo dice debe explorar para encontrar datos que le ayuden a plantear una hipótesis y de esta manera poder tomar decisiones, sin dejar de lado que este tipo de estudio por lo general no permite terminar una investigación sino que da paso a que otros estudios continúen y permitan solucionar por completo un problema.

1.11.1.2. Estudio Descriptivo

El estudio descriptivo permite al investigador describir una situación, esto quiere decir que permite ver como es y cómo se manifiesta cierto problema. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes del objeto que es estudiado.

Este estudio permite detallar las características de las variables dentro de una situación, describe los fenómenos asociados con la población bajo estudio y estima las proporciones de esa población. Podría ser un problema relacionado con la población en términos de edades, sexo, profesión, nivel de ingresos, estado civil, entre otro (Eusautier, 2006).

La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean un tanto rudimentarias ya que al estudiar una determinada variable de comportamiento del objeto de estudio implícitamente puede predecirse que sucederá con el fenómeno, donde el objeto investigado puede ser una de sus partes, en su futuro comportamiento

1.11.1.3. Estudios Explicativos

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre conceptos, su propósito es explicar, razones causales,

de por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Ello implica también que la investigación explicativa, revela el por qué dos o más variables están relacionadas. Los estudios explicativos tratan de explicar el por qué suceden los cambios cualitativos o explicativos en un objeto de estudio (Díaz, 2009).

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de investigaciones y de hecho implican los propósitos de ellas: exploración, descripción y correlación.

En resumen podemos señalar que este tipo de investigación es el más completo y el más indicado para realizar investigaciones que intenten explicar profundamente un determinado objeto de estudio.

1.11.1.4. Estudios Correlacionales

Este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en una situación y que tienen una relación con el objeto a ser investigado. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables X, Y, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables: X, Y, Z; otras veces se incluyen relaciones múltiples X, Y, Z, W, F aquí se plantean cinco correlaciones

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intenta predecir el valor aproximado que tenga un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

La correlación puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando sujetos con altos valores en una variable tendrán a mostrar altos valores en la otra variable, en cambio si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, por ejemplo quienes estudian más tiempo para el examen tenderán a obtener una calificación más baja en el examen. Si no hay

correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin un patrón sistemático entre sí. (Díaz, 2009)

1.11.2. Fuentes de Información

1.11.2.1. Observación

La observación es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual y acústica de un evento en particular.

Es el proceso de contemplar sistemático, válido y confiable de comportamiento o que manifiestan los objetos de estudio en la vida cotidiana sin manipularla o modificarla. Es el método más utilizado por quienes pretenden comprender un cierto comportamiento en los objetos de estudio (Ruiz, 2012).

Por lo tanto podemos decir que la observación no se refiere solo a las formas de percepciones sino a las técnicas de captación sistemáticas, controladas, las cuales quieren decir que el observador debe dirigir su atención a lo relevante de la investigación y debe registrar lo que para él puede representar de suma importancia para obtener información; y estructuradas ya que se deben ordenar de acuerdo al proceso de la investigación.

1.11.2.1.1. Tipos de Observación

La clasificación más habitual es:

1. En función de la intervención del investigador

Podemos clasificar la observación en:

- Observación Natural,
- Estructurada,
- Experimento de campo.
- Observación participante y
- Auto observación

Observación natural

En este tipo de estudio, el investigador es un espectador de la situación, sin que intervenga en ningún momento en el curso de los acontecimientos observados.

Se produce dentro del contexto usual en el que surgen los fenómenos de interés para el investigador.

Observación estructurada

Es un plan de recolección de datos mediante la observación, llevada a cabo en el lugar en el que se produce el fenómeno que se quiere observar y en el que el investigador trata de establecer algún tipo de control sobre la situación.

Experimento de campo

Es un experimento realizado en una situación normal. El experimento de campo conlleva la creación de, al menos, dos situaciones diferentes de observación, de tal modo que las diferencias que se espera que aparezcan entre ambas sean atribuibles a la causa cuyo problema se está investigando. Es preciso disponer de una teoría tentativa que explique los datos que se obtengan de la observación.

Observación participante

El observador participa dentro de la situación o problema que se vaya a investigar, llegando a ser uno más del grupo que se va a observar

Auto observación

Es un tipo especial de observación en la que observador y observado es la misma persona.

Proviene de los primeros experimentos de laboratorio de Wundt y se denominaba introspección. En esta técnica se estructuraban una serie de situaciones en el laboratorio y se pedía a los investigados que relataran sus experiencias subjetivas, siendo estas los datos de la investigación.

En la actualidad se utiliza para el registro de conductas de tipo interno.

2. Según se realice en circunstancias naturales o artificiales

La investigación puede ser en unas circunstancias naturales o bien el investigador puede crear el ambiente preciso para realizar el estudio

Observación artificial

El investigador manipula o altera deliberadamente el ambiente con el objeto de crear una situación particular y observarla. La aplicación de esta técnica es interesante cuando algunos comportamientos no se presentan frecuentemente y no se pierde tiempo en esperar que un acontecimiento se dé.

3. Según la participación de la muestra

Se clasifica en:

Observación encubierta

El observado no sabe que está siendo objeto de investigación. Se recurre a ella siempre que se considere que la persona a la que se va a observar se comportaría de forma diferente, si conoce que se le está observando.

Observación no encubierta

En este tipo de observación se solicita la participación de la muestra. El encuestado es conocedor de que se le observa y dirige su mirada al observador.

4. Según sea estructurada o no

En el estudio solo se analizan partes (estructuras), que previamente se han definido.

Observación estructurada.

Se conoce de antemano los tipos de actividades y las características que el investigador identifica y registra.

Observación inestructurada.

El investigador registra cuanto estima pertinente del hecho investigado. Es buen procedimiento como investigación exploratoria.

5. Según se realice de forma directa o indirecta

Las diferencias entre ambos procedimientos son:

Observación directa

Se contempla el comportamiento del investigado tal y como se realiza. Un ejemplo de esta técnica puede darse en una clase, al seleccionar una muestra y contar el número de veces que miran el reloj.

Cuando una clase resulta aburrida, la gente tiene tendencia a mirar la hora.

Observación indirecta

Consiste en ver los resultados de un comportamiento ya realizado. También se llama estudio de trazas o residuos físicos. Ejemplos de esto serían la técnica de Dustbin Check. La auditoría de despensa (se pide permiso para examinar las casas de los participantes en busca de ciertos productos o marcas). Estudio de contenido: consiste en identificar las características específicas que existen o no en los materiales bajo estudio. Un ejemplo de este tipo de estudios sería estudiar el papel de la mujer, examinando la publicidad en revistas destinadas al público en general.

6. Según la observación sea humana o mecánica

La observación en el primer caso es realizada por personas y en el segundo, se emplean procedimientos mecánicos o electrónicos. Los medios mecánicos más utilizados son: audiómetros, cámara ocular (fotografía el movimiento de los ojos), psicogalvanómetro (máquina de la verdad), cámara de vídeo, pupilómetro (mide el diámetro de la pupila), taquitoscopio.

1.11.2.1.2. Ventajas de la observación

Registro del acontecimiento real: se indaga sobre el acontecimiento que se produce en ese momento, lo cual quiere decir que le registra un acontecimiento real, no uno pasado como la entrevista por lo tanto es un poco complicado utilizar la memoria, documentación escrita o la disposición de los entrevistados para hablar del tema.

Tomando en cuenta un nivel de artificialidad en la situación de recopilación: la forma en la que se recopilan los datos no es artificial, ya que los resultados obtenidos no provienen de una reacción del proceso de recopilación de la observación como suele suceder en una entrevista.

Amplio abanico de aplicaciones posibles: la observación puede ser utilizada en ocasiones que otros procedimientos no funcionen, por ejemplo cuando el idioma no sea universal en las personas de objeto de estudio o simplemente no quieran hablar o cuando no exista documentación que permita obtener datos.

Captación de situaciones complejas: las personas objeto de la investigación muchas veces no pueden darse cuenta de muchos aspectos de su vida o de su interacción con los demás, o solamente logran ver desde un punto de vista lo que sucede, en este caso la observación permite captar las situaciones que están fuera de su alcance.

1.11.2.2. Encuesta

La encuesta es un procedimiento utilizado en la investigación para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población, a que a través de las encuestas se puede recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y pretendido), así como los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socio - económico. La captación de información a través de las encuestas se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados y utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para recoger la información.

1.11.2.2.1. Clase de Encuestas

Existen tres métodos básicos para llevar a cabo las encuestas: personalmente, por teléfono o por correo. Estos diferentes tipos de encuesta presentan ventajas e inconvenientes que determinan el que su aplicación sea más recomendable ante determinadas situaciones

La encuesta personal

La encuesta personal es quizás el método que goza de mayor popularidad y el que se ha utilizado con mayores resultados en la captación de información primaria debido, principalmente, a las ventajas que presenta frente a los otros tipos de encuesta. Consiste en una entrevista personal que se establece entre dos personas, a iniciativa del entrevistador, para obtener información sobre unos objetivos determinados.

Las principales ventajas de las encuestas realizadas personalmente son las siguientes:

- ✓ Proporcionan un mayor índice de respuesta, ya que cuando se contacta con las personas a encuestar es poco probable que declinen responder el cuestionario o no lo concluyan una vez comenzado.
- ✓ Son fiables puesto que se conoce con certeza quién contesta y se evita la influencia de terceras personas.
- ✓ Se obtienen respuestas menos evasivas e inconcretas, ya que el entrevistador puede aclarar cualquier tipo de dudas que se puedan suscitar en el cuestionario y se reducen de forma considerable las típicas respuestas que si no sabe no contesta.
- ✓ Permiten utilizar materiales auxiliares para profundizar en determinados temas, tales como fotografía, láminas, productos, etc.
- ✓ También pueden obtenerse datos secundarios del entrevistado como presencia, ambiente familiar, sexo, entre otros.

La encuesta telefónica

La encuesta telefónica es un método cuya utilización va en aumento en los últimos años a medida que se incrementa el número de hogares con teléfono y mejora. Inicialmente se utilizó para realizar test de audiencia de programas y anuncios emitidos por radio y televisión, pero posteriormente se ha generalizado su uso en la captación de información.

Desde el punto de vista de la investigación periodística la encuesta telefónica puede utilizarse en tres sentidos:

1. Como único medio de realizar la investigación,
2. Como una técnica combinada con otras, es decir, se puede diseñar una encuesta para realizarse personalmente, telefónicamente y por correo en función de las características y condicionantes de la investigación y de la población de la cual se pretende obtener la información y
3. Como un medio auxiliar en la utilización de otras técnicas como, por ejemplo, para establecer citas en la realización de encuestas personales, informar o reclamar el envío por correo de cuestionarios, completar cuestionarios, realizados a través de encuestas postales, como medio de control de los encuestadores en entrevistas personales o telefónicas, etc.

Entre las principales ventajas que presenta la encuesta telefónica podemos destacar las siguientes:

- ✓ Es una técnica que permite obtener información con gran rapidez, ya que en pocas horas un encuestador puede realizar múltiples encuestas.
- ✓ En comparación con la encuesta personal su coste puede resultar más reducido, aunque esto depende de diversos factores tales como la duración del cuestionario, la distancia, las tarifas telefónicas, etc.
- ✓ Permite acceder más fácilmente a personas ocupadas, sobre todo para encuestas de corta duración, a las cuales suele ser difícil llegar a través de encuestas personales.

- ✓ En relación al índice de respuesta, el número de personas que aceptan contestar por teléfono una encuesta suele ser bastante elevado, aunque en los últimos años como consecuencia del aumento de llamadas telefónicas, muchas veces indeseadas hay una disminución de la disposición del público a cooperar en las encuestas telefónicas. Por ello, es fundamental dar una explicación clara y convincente de que se trata de un estudio de investigación periodística, sin ninguna intención de vender nada, informarle del objetivo de la investigación, quienes realizan y de cómo esa persona ha sido seleccionada

La encuesta postal

La encuesta postal consiste en el envío por correo de un cuestionario a las personas que constituyen la muestra con la esperanza de que por la misma vía lo devuelvan cumplimentado. Como técnica de entrevista en algunas ocasiones puede tener una utilización esencial cuando es el único medio de establecer contacto con los encuestados y en otras situaciones puede utilizarse como técnica opcional en función de las características de la investigación.

Entre las principales ventajas de la encuesta se destaca:

- ✓ Su reducido coste frente a los otros dos métodos de encuesta, pues es un sistema económico de recogida de información especialmente cuando el ámbito geográfico de la investigación des a nivel nacional o internacional.
- ✓ Es un sistema más flexible para el entrevistado que puede contestar el cuestionario en el momento más conveniente y empleando el tiempo que desee, lo cual puede llevar a respuestas más meditadas.
- ✓ Se evitan los posibles sesgos que puedan originarse por la influencia del encuestador en el proceso de realización de la encuesta.

1.11.2.3. La Entrevista

Es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. Una entrevista no es más que una

conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos.

La entrevista permite obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación. Implica un proceso de comunicación en el transcurso del cual tanto el entrevistado como el entrevistador pueden influirse mutuamente ya sea consciente o inconscientemente (Ruiz, 2012).

1.11.2.3.1. Tipos de entrevistas

Puede ser de varias clases, en función de la rigidez con que se siga el guion que la conduce.

- **La entrevista estructurada:** se caracteriza porque el entrevistador realiza exclusivamente las preguntas que fijaran en un guion.
- **La entrevista semiestructurada:** es cuando exige libertad para que el entrevistador introduzca ciertas preguntas según quien sea el entrevistado y en función del desarrollo de la entrevista
- **La entrevista a profundidad:** se perfila un guion general que no se ciñe a preguntas concretas

1.11.2.3.2. Conducción de la entrevista

La entrevista es una plática en la que una persona hace a otra una serie de preguntas sobre un tema determinado. Para realizarla adecuadamente, el entrevistador debe llevar un guión previamente elaborado y estar listo para hacer preguntas en función de las respuestas del entrevistado.

La entrevista no sólo es valiosa en el ámbito periodístico: también es importante en las industrias, en las relaciones de tipo comercial, a nivel empresarial, en la educación... en fin, en todas las actividades donde se necesite un conocimiento de las personas y de los hechos relacionados directamente con ellas.

Aunque no hay reglas fijas para la entrevista, por lo general el procedimiento depende de cada persona y del tema que se vaya a tratar. Sin embargo, existen ciertas condiciones

fundamentales que pueden ayudar a preparar una entrevista, y entre ellas están las siguientes:

- ✓ Informarse sobre la persona a quien se desea entrevistar.
- ✓ Conocer el tema que se va a plantear, ya que de él se derivarán las preguntas.
- ✓ Recordar que lo que se pretende obtener es la opinión o información que el entrevistado nos puede ofrecer. Se debe evitar discutir con él; tampoco se establecerá una competencia para ver quién conoce más sobre el tema.

Al presentar la información obtenida en una entrevista, se deben tomar en cuenta que consta de las partes: una introducción, un cuerpo y un cierre o conclusión.

Introducción

En ella se dan a conocer los motivos que generaron la entrevista, pues hay que recordar que si bien ésta se lleva a cabo entre dos personas, el destinatario final es el público que está atento a ella y, por tanto, debe saber el porqué y a quién entrevistamos.

Cuerpo

Es la entrevista propiamente dicha, es decir, son las preguntas y respuestas que se van generando en la plática; el entrevistador debe tener un plan definido de lo que quiere preguntar al entrevistado y estar atento a las respuestas que obtenga, pues ellas le pueden dar pie a nuevas preguntas para profundizar sobre el tema en cuestión. Hay que considerar que las preguntas que se formulen deben ser: sencillas y directas, claras y concisas, sugerentes y sobre todo respetuosas y lógicas.

Cierre o conclusión

Es la parte final de la entrevista, en donde el entrevistador da su punto de vista acerca de la información que obtuvo.

Cuando se va a publicar una entrevista, generalmente se utiliza como encabezado una de las frases pronunciadas por el entrevistado y se hace uso de los dos puntos y las comillas. Las comillas se utilizan para destacar una frase textual, es decir, se escriben las cosas tal y como las expresó la persona que entrevistamos.

Realizar una buena entrevista es difícil, sobre todo al momento de «hacer hablar» al entrevistado, lograr provocar un relato fluido en el que el entrevistador se limite a escuchar y a realizar de vez en cuando alguna pregunta de aclaración o alguna intervención para retomar la conversación a los temas centrales; consiste en conseguir acceder, a los más profundo de las emociones y de los sentimientos de la persona entrevistada.

Para obtener la plena colaboración de la persona, el entrevistador debe lograr establecer con él una relación de confianza, no como profesional, sino como persona; lo cual no resulta sencillo, ya que se dispone de poco tiempo antes de la entrevista, por lo que no hay en muchas ocasiones se debe realizar una preparación preliminar para la entrevista.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Servicio Nacional de Aduana

2.1.1. Historia

El que hacer aduanero existe desde tiempos inmemoriales; sin embargo no es sino hasta después del descubrimiento de América, 12 de Octubre de 1492, que se genera, primero la posibilidad de un nuevo comercio a nivel mundial, y después, una realidad, de tal forma que se exige que existan las Aduanas respectivas para atender los diversos procesos de importación y exportación, desde las colonias españolas, inglesas u otras al resto del mundo.

Es en el siglo XVIII, con la aplicación de las reformas borbónicas que se incentiva el comercio en virtud de las eliminaciones de las barreras arancelarias, manifiesta en la reducción de impuestos y derechos de algunos productos (entre ellos el cacao), para 1776 se rebajan a la mitad dichos impuestos y derechos arancelarios.

Así, dentro del territorio del Ecuador que antiguamente fue conocido como el Reino de Quito, es donde nace “el puerto – puerta”, tal como se denominaba a Guayaquil, siendo el mismo uno de los Puertos más importantes en el Pacífico Americano; su ubicación geográfica determinó que, a finales del siglo XVII hasta el siglo XIX, sea la escala obligada en las rutas de navegación entre Perú – Panamá – España y viceversa; así mismo fue, y sigue siendo, el portón de entrada de los productos que debían llegar a Quito y demás parte de lo que hoy es el territorio ecuatoriano.

Es necesario señalar que el cobro de los almojarifazgos, alcabalas, impuestos de aduana, sisa, pulperías y comisos eran recaudadas por los oficiales reales de las Cajas o por arrendadores, y no es sino hasta 1778 que aparece, dentro de la actividad mercantil, la cuenta “productos de la Real Aduana”, ya que es en este año en que José García de León y Pizarro, visitador y presidente de la Audiencia de Quito, crea la Administración de la Real Aduana y Alcabalas de Guayaquil.

Como consecuencia de lo anterior se establece bajo control directo de la Real Hacienda la recaudación y administración de los ingresos provenientes de impuestos sobre el comercio, evidenciando un incremento a partir de ese año. Con la instauración de la Primera Asamblea Constituyente, el 14 de agosto de 1830 en Riobamba, nace la República del Ecuador (con los departamentos de Azuay, Guayas y Quito) y, así mismo, nace el nuevo quehacer aduanero.

Mediante Registro Auténtico del 23 de Septiembre de 1830, se establecen aduanas en los Departamento de Quito y Azuay y se ordena cobrar los derechos de importación.

El 18 de octubre de 1833, mediante Registro Auténtico se deroga la disposición en que se concedió el privilegio de importar manufacturas extranjeras en la Provincia de Loja para la feria llamada Del Cisne sin pagar derechos. Y se ordena que el Ejecutivo establezca en esa provincia una Aduanilla con el resguardo necesario para vigilar el comercio clandestino, y que los frutos y manufacturas del Ecuador que se exporten por tierra de la Provincia de Loja a la de Piura sean libres de todo gravamen.

Luego, en 1837 se dispone que se reformen anualmente los aranceles o tarifas sobre cuyos precios se hacen los aforos por las aduanas marítimas y terrestres y oficinas de alcabalas para recaudar los derechos de importación, de exportación y de consumo en los frutos y manufacturas que no tengan impuestos específicos.

Mediante Decreto Ejecutivo s/n, publicado en folleto 1843 el 1 de abril, se organiza el Resguardo de Aduana de Guayaquil y en 1849 se determina las atribuciones del Guarda Almacén de la Aduana de Guayaquil.

Con Decreto Supremo 8, publicado mediante Registro Oficial No. 354 de 2 de Diciembre, a través del Sr. Dn Federico Paez, Encargado del Mando Supremo de la República, el Ecuador adopta el Convenio sobre la Represión del Contrabando, firmado en la ciudad de Buenos Aires, el cual sigue vigente.

Con Decreto Supremo No. 298, publicado en el Registro Oficial No.181 de Mayo 5, se autoriza a las Gerencias de Estancos la imposición de multas a los contrabandistas y fija un tanto por ciento para los denunciantes y aprehensiones.

En 1998 nace la Corporación Aduanera que tuvo su vigencia hasta el 2010, naciendo en dicho año el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Astudillo Aguilar, 2011)

2.1.2. Organización

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio.

Es parte activa del que hacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario (Astudillo Aguilar, 2011).

2.1.3. Misión

Impulsamos el Buen Vivir de la Sociedad Ecuatoriana, a través de un control eficiente al Comercio Exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos; teniendo como base un Recurso Humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque a la mejora permanente de nuestros servicios (Astudillo Aguilar, 2011).

2.1.4. Visión

Ser un referente tecnológico en controles y servicios aduaneros con todos sus procesos automatizados e integrados, sustentado en un recurso humano altamente productivo, con una gestión orientada a los usuarios y a un comercio ágil y seguro (Astudillo Aguilar, 2011).

2.1.5. Valores corporativos

- ✓ **Honestidad:** ser coherente entre lo que se piensa, dice y hace; tomando decisiones imparciales, objetivas e íntegras.
- ✓ **Responsabilidad:** enfocar nuestro esfuerzo a cumplir con nuestro trabajo de manera eficaz, eficiente y proactiva; asumiendo los resultados de nuestras acciones.
- ✓ **Lealtad:** estar comprometidos individual y colectivamente con el desarrollo del país y la institución.

2.1.6. Objetivos

2.1.6.1. Objetivo general

Facilitar las operaciones de comercio exterior, a través de procesos aduaneros sistemáticos e integrados que permitan disminuir los tiempos de despacho a fin de incentivar la productividad y competitividad nacional, ejerciendo controles precisos, velando por el respeto al ordenamiento jurídico y por el interés fiscal del país.

2.1.6.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Mejorar la eficiencia en el proceso operativo aduanero.
- ✓ Alcanzar efectividad en el control aduanero.
- ✓ Crear una cultura tributaria aduanera en la sociedad.

2.1.7. Objetivos Departamentales:

Dirección General (Econ. Santiago León Abad):

Liderar la gestión institucional mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos que coadyuven al cumplimiento de la Misión y Objetivos Estratégicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Subdirección General de Operaciones (Econ. Xavier Cárdenas M.):

Apoyar la gestión operativa de la Dirección General, a través de la supervisión de los Distritos Aduaneros y actividades de control.

Subdirección General de Normativa (Econ. Mario Pinto S.):

Identificar los requerimientos de mejora de procesos y servicios, así como definir las directrices y metodologías sobre las cuales se elaboran los proyectos, políticas y manuales de procedimientos en el ámbito de las normativas nacionales e internacionales, a través de óptimos recursos tecnológicos, mediante los cuales se busca la estandarización de los procesos inherente al comercio exterior y utilización de aplicaciones informáticas, que faciliten la operación de los usuarios en cuanto a los servicios que presta la institución.

Subdirección General de Gestión Institucional (Ing. Christian Ayora):

Planificar y supervisar el cumplimiento de los planes establecidos por las Direcciones a su cargo, con el propósito de propender al desarrollo del talento humano y proporcionar los servicios, recursos financieros, herramientas, sistemas de control y seguridad de documentos, bienes y de personal, que permitan el logro de los objetivos propuestos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Subdirección de Apoyo Regional (Econ. Vanessa Centeno)

Apoyar la gestión de la Dirección General, cumpliendo con las atribuciones conferidas por ésta para el soporte de la gestión administrativa y operativa de las Direcciones Distritales de Quito, Tulcán, Esmeraldas y Latacunga. Cuenta con la Dir. de Relaciones Aduaneras Internacionales, Dirección Jurídica y Dir. Administrativa y Financiera. (Astudillo Aguilar, 2011).

2.1.8. Logotipo

La presente administración se ha empeñado en cambiar la imagen de la organización frente a la colectividad. El concepto de una Aduana moderna está simbolizado en la nueva imagen corporativa expresada a través de su logotipo que reafirma ser una empresa ecuatoriana, ágil, flexible y en constante renovación.

El logotipo de la Aduana del Ecuador ha sido creado bajo cinco preceptos principales:

1. Humanización y Modernidad
2. Visión, Proyección y Crecimiento
3. Control y Seguridad
4. Apertura y Servicio
5. Institucionalidad.

La figura principal que se visualiza como primera lectura en el isotipo es la de un hombre, lo que claramente representa gráficamente el precepto de humanización, adhiriéndole al mismo, al extender los brazos hacia arriba, la idea de alcance, éxito y búsqueda permanente del crecimiento, conceptos asociados a la modernización.

Como segunda lectura visual, se encuentra la representación de ojo girado en 90 grados, para cumplir así con los significados representados por esa figura, Los cuales son: Visión, Control y Proyección (reforzada más aún por los brazos extendidos).

Para representar más fuertemente la idea de Control, se situó un círculo en el centro del campo visual, el que se encuentra entre y protegido por las dos formas semicirculares que representan los brazos, a su vez este es el elemento gráfico que permite la representación tanto de la forma humana como del ojo. La posición del círculo es un poco más abajo del centro exacto de todo el isótopo, produciendo así el efecto de que esta figura caiga hacia abajo, para no dejar al albedrío, la lectura de salida del círculo hacia arriba y romper así el concepto de control.

El círculo central también posee la representación de la mercadería que entra y sale de las Aduanas para su respectivo control y fiscalización.

Se ha dispuesto que las dos figuras semicirculares no se cierren en la parte superior para así representar en el espacio, los conceptos de Apertura y Servicio.

La institucionalización del isótopo se encuentra fielmente reflejada por medio de los colores institucionales, amarillo, azul y rojo, colores símbolos del Ecuador, dejando así ver claramente el lugar de procedencia del mismo.

Todo el isótopo se encuentra apoyado en una sólida pero dinámica base, formada por la intersección de las dos figuras semicirculares, permitiéndole así descansar visualmente sobre las mismas (Astudillo Aguilar, 2011).

2.1.9. Estructuras de Gestión del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Los **procesos gobernadores** orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas, procedimientos e instrumentos que permiten poner en funcionamiento a la organización.

Los **procesos agregadores de valor** generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional.

Los **procesos habilitantes de asesoría y de apoyo** están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para ellos mismos, viabilizando la gestión institucional (Astudillo Aguilar, 2011).

Cadena de Valor



Figura 4. Cadena de Valor

Fuente: Página Web www.aduana.gob.ec/ace/structure.action

Autor: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador



Figura 5. Mapa de Procesos
Fuente: Página Web www.aduana.gob.ec/ace/structure.action
Autor: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Estructura Orgánica

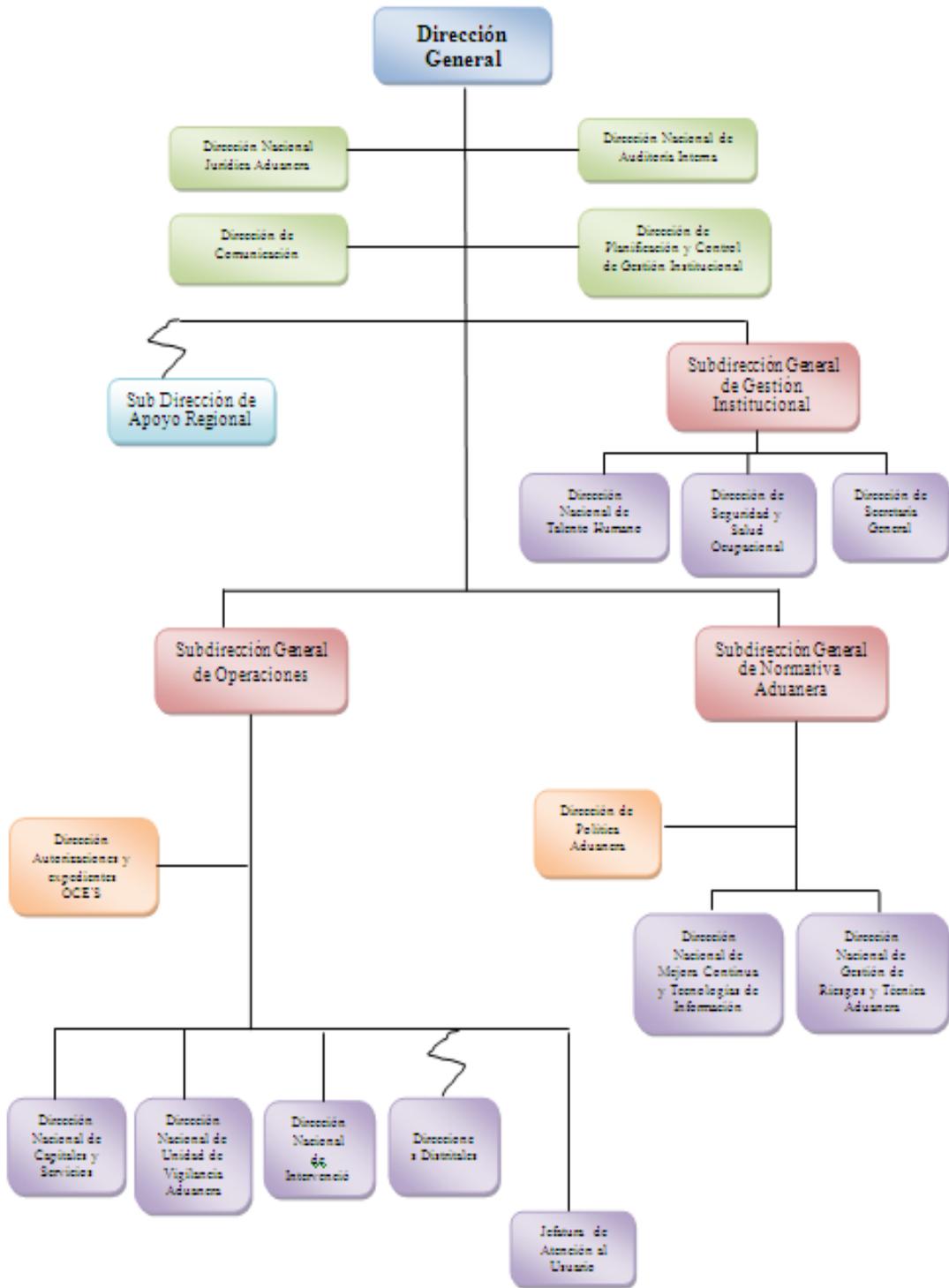


Figura 6. Estructura Orgánica

Fuente: Página Web www.aduana.gob.ec/ace/structure.action

Autor: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

2.1.10. ESTRUCTURA DE PROCESOS DESCONCENTRADO

Estructura Dirección Distrital Quito

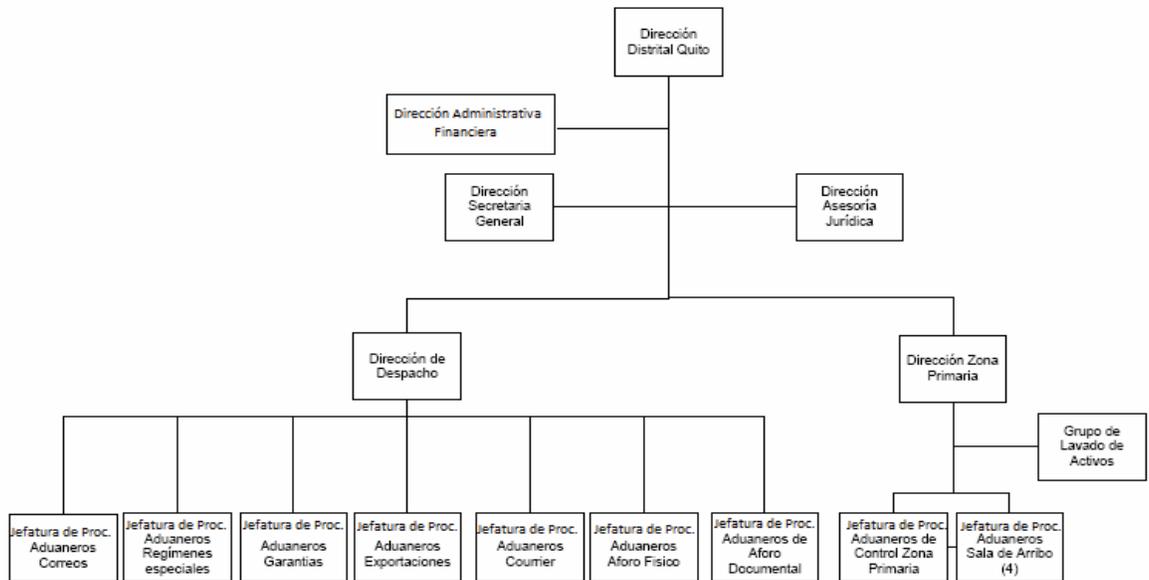


Figura 7. Estructura Dirección Distrital Quito
Fuente: Página Web www.aduana.gob.ec/ace/structure.action
Autor: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA

El clima organizacional es el vínculo u obstáculo para la buena marcha de una organización, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Abarca el sentimiento que el colaborador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura

El diagnóstico es el punto de partida del proceso de retroalimentación técnico y es el principal protagonista es el personal del Servicio Nacional de Aduana, ya que si bien la organización tiene establecido un escenario ideal en base a sus preceptos corporativos, es el personal que labora en la institución quien define lo que falta por hacer. Por medio de este diagnóstico se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado. Son por estas razones entre otras que se propuso elaborar un diagnóstico del clima laboral en la institución, objeto del estudio, el mismo que a continuación se detalla.

3.1. Macro ambiente

Las organizaciones dependen de forma importante de los cambios transcurridos en el ambiente externo, ya que conforme la sociedad cambia las organizaciones deben adaptarse a las nuevas innovaciones. Esto permitirá que la institución se desarrolle, genere productividad, y evite cualquier tipo de pérdidas. Existen diversos medios que les permite a las organizaciones conseguir información sobre el ambiente externo. Puede ser por medio de sus mismos usuarios, por medio de los proveedores, o directamente por medio de la competencia.

3.1.1. Factor Político

Diversos esquemas de análisis integrados facilitan la comprensión de las tácticas políticas, y pueden llegar a deducirse las estrategias. Esta es la clave del análisis, que según las perspectivas es necesario que sea personalizado. En los diarios, las noticias, los distintos medios de comunicación elaboran sus análisis sobre la realidad política, en el Ecuador diariamente se anuncia los cambios que se han ido presentando en el transcurso de este Gobierno de turno, influenciando y llamando a la ciudadanía a transformar cada proceso de manejo de actividades que permiten el desarrollo del país, cambiando el modelo tradicional en donde existía jerarquía, por un modelo de Gestión en el que prime la coordinación horizontal, estructuras por procesos para incrementar la productividad, eficiencia y sobretodo alcanzar la satisfacción de los usuarios (Mancheno, Oleas, & Samaniego, 1999).

Lograr óptimas condiciones para el desarrollo en la actividad que se ha elegido, describir escenarios y sus posibles modificaciones es posible a través del análisis político. El análisis político en campañas electorales es fundamental para la toma de decisiones ante un escenario que cambia y se redefine constantemente. El análisis político no puede ser realizado por personas que no están a la altura de las circunstancias. Capacitación, profesionalismo y experiencia son necesarios. Este tipo de Gobierno es un proyecto de vida común en que la sociedad tiene el derecho de participar en la elección de asambleístas y en la constitución, ya que se busca crear espacios de democracia deliberativa en la cual la ciudadanía también participa para el bien común.

En este afán de cambio, el Gobierno ha implementado en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función Ejecutivo un Sistema para alcanzar los resultados, midiendo con indicadores el avance de las metas propuestas, este sistema es el GPR, Gobierno por Resultados. El GPR se fundamenta en cinco principios: movilizar el cambio a través de un liderazgo basado en principios; traducir el Plan Nacional del Buen Vivir en operaciones efectivas; alinear todo el Gobierno y el Estado con este plan, motivar para que la estrategia llegue a todos los Gobiernos y Gobernar para que la estrategia sea un continuo aprendizaje (Reinoso, Noviembre 2011).

Por consiguiente con este periodo de transformación en la Gestión Pública, se incluye al SENA E como una de las Instituciones que debe sumarse a este cambio, ya que debido a diferentes situaciones los empleados se han sentido inseguros, y obligados en muchos casos a realizar operaciones o informes que no son de su agrado ético, ya que por años ha sido considerado un nicho de corrupción y contrabando que ha estancado el desarrollo, impidiendo el mejoramiento del clima organizacional dentro de la institución, observándose las repercusiones en una productividad baja .

3.1.2. Factor Legal

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador está regido por leyes que amparan su ejercicio en el ámbito de Comercio Exterior conjuntamente con sus actividades y procesos que permiten el cumplimiento de la misma.

Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente ley. En los numerales 2, 15, 16, 17, 26 y 27 del artículo 66 de la Constitución de la República, establecen garantías constitucionales de las personas, las cuales requieren de una normativa que regule su ejercicio; así como en el numeral 2 del Artículo 133 de la Constitución, las leyes orgánicas deben regular el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales.

Por principio constitucional la Ley primordial que regula a esta institución es la carta magna, la Constitución de la República del Ecuador (2008), publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de Octubre de 2008.

El Servicio Nacional Aduana del Ecuador por ser parte de los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económicos, políticos, socio-culturales y ambientales) que garantizan el desarrollo del buen vivir, y, de conformidad a las atribuciones y competencias de la Asamblea Nacional, y en ejercicio de sus facultades constitucionales expidió el CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (COPCI), ley a la que se rige las operaciones de la Aduana, así como el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio,

consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Además las operaciones del SENA, cumplen con el Objetivo número 11 del Plan Nacional para el Buen Vivir, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 144 de 5 de marzo de 2010 que es, “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”.

Otro factor legal que rige a esta institución es el Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros del CONSEJO DE COOPERACIÓN ADUANERA (Organización Mundial de Aduanas) de la ALADI, así como las Resoluciones publicadas en el Registro Oficial del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y el Comité de Comercio Exterior (COMEX).

Es por esto que basado en la naturaleza de sus actividades, estas Leyes y procedimientos contribuyen a formar un ambiente laboral que brinde bienestar a los funcionarios, como parte de un servicio de calidad que presenta una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo.

3.1.3 Factor Económico

La economía ecuatoriana ha presentado un fuerte y continuo crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como el no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, a pesar de no tener moneda propia. A partir de 2007 se dio un cambio de timón en la política económica, pagando toda la deuda con el FMI y alejándose de sus imposiciones que limitaban el gasto público en el país. Por esta razón la economía ecuatoriana se ha caracterizado por implementar una política expansiva del gasto público desde el 2007, esta política si bien ha generado crecimiento económico (salvo en el 2009) y recuperación del ingreso per cápita, no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre el 7% y el 8%, más bien empujó a la demanda interna de tal forma, que se incrementó el consumo de productos importados, lo que afecta a la balanza comercial y a la cuenta corriente que cada año son más negativas.

A pesar del fuerte crecimiento de los últimos años, y al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas: el petróleo es la principal fuente de riqueza del país. Las exportaciones de Ecuador son el primer motor de crecimiento de la economía desde finales del siglo XIX hasta la Gran Depresión, Ecuador, obtiene sus ingresos basados en la exportación de dos productos primarios cacao principalmente y café, esto perjudica a la industrialización porque no se plantean alternativas.

Apoyándose en dos conceptos que son “importaciones y exportaciones”, como parte fundamental para el crecimiento de la economía del país, la Aduana desempeña un papel importante, ya que es el ente recaudador de impuestos, aranceles y de tasas por servicios aduaneros que permiten el desarrollo de las operaciones, siendo la potencial recaudación de los tributos al comercio exterior fundamentalmente las importaciones. Según estadísticas proporcionadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en el año 2012 se recaudó \$3'450.595,41 millones experimentando un repunte en comparación a años anteriores, cifra record en recaudación, es decir, \$225 millones más que el año anterior (7% de aumento). Esta cifra es un logro muy importante para el estado, ya que incrementa el presupuesto fiscal, que posteriormente se convierten en obras públicas para el progreso del país (La economía de Ecuador desde 2007, 2012).

3.1.4 Factor Social

El análisis social busca medir las necesidades básicas de una sociedad que evidentemente en este país están marcadas y que no dejan de ser un problema para los ecuatorianos; situaciones como: delincuencia, pobreza, falta de educación, entre otros, no permiten al Ecuador desertar de la categoría de país sub-desarrollado convirtiéndose en un aspecto esencial de progreso para cualquier organización.

Tabla 3. Extrema Pobreza Por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Elementos del NBI	Porcentajes
Carencia de agua y alcantarillado	47,5%
Hacinamiento	17,5%
Materiales de vivienda deficientes	12,5%
Dependencia económica	5,6%
Niños que no asisten a la escuela	1,8%
Total	84,9%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

De acuerdo a la tabla 3, las necesidades básicas insatisfechas son elevadas localizándose en un 47,50% de carencia de agua y alcantarillado, por lo que es una situación que además de ser una preocupación nacional, debe ser atendida de manera prioritaria. El Gobierno debe elaborar políticas de Estado que permitan incrementar los ingresos del Presupuesto General y así poder reasignar recursos a este sector.

Por lo mencionado es indispensable que instituciones como el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que conservan la responsabilidad de recaudar tributos considerados como recursos indispensables para el desarrollo social, deben tener atención especial; puesto que si cuentan con sistemas eficientes, ágiles y transparentes que controlen el comercio exterior conjuntamente con los ingresos que genera esta actividad, obviamente erradicando situaciones tales como: el contrabando, defraudaciones aduaneras, estafas, delitos, etc. Dicha recaudación tomaría el curso correcto incrementando el monto con el cual habría más presupuesto para realizar obras públicas, atender problemas de salud y educación, crear sistemas de erradicación de la delincuencia, y demás acciones que mejoren la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana.

De esto se deriva un tema tan importante a ser tratado como es el contrabando en el Ecuador que no es sólo un tema de índole aduanera, evasión fiscal o actividades circunstanciales fronterizas, sino que, se trata de un síntoma más serio que involucra

también la integridad territorial del país, la consistencia del proceso de integración regional del Mercosur y la cohesión social en provincias con economías deprimidas. El objetivo del contrabando es pagar menos tributos o aranceles aduaneros con respecto a la mayor cantidad de mercancías realmente ingresadas al territorio.

Este aspecto negativo anualmente afecta al presupuesto del Estado de gran manera, como lo detalla la tabla 4.

Tabla 4. Evasión tributaria 2008-2011 por contrabando

DESCRIPCIÓN	MONTO (millones de dólares)
Aranceles	282
Impuesto al valor agregado (IVA)	312
TOTAL	594

Fuente: Estudio de contrabando Cámara de Industriales de Pichincha-PROFITAS.

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) los índices de tráfico ilegal de mercadería en el país aumentaron durante el 2009. Los organismos vinculados señalan que la mercadería que ingresó a Ecuador de manera ilegal alcanzó el 60%, lo que representa alrededor de \$60 millones. Pero al parecer la mercadería ingresaba por vía terrestre y marítima de manera ilegal, por caminos clandestinos.

3.1.5 Factor Cultural

Se determina como: “el conjunto total de los actos humanos en una comunidad dada, ya sean éstos prácticas económicas, artísticas, científicas o cualesquiera otras”. Se dice que toda práctica humana que supere la naturaleza biológica es una práctica cultural. Al igual que cada país tiene una manera específica de actuar, tanto por tradiciones o costumbres enraizadas por años en su población.

La cultura ecuatoriana en los últimos años ha ido evolucionando, ya sea por cuestiones de economía, educación que han transformado sus prácticas. Las instituciones públicas también se han sumado a este cambio estableciendo niveles elevados de conciencia en los individuos, por mejorar los procesos de las actividades que realizan, para brindar un

mejor servicio a la ciudadanía como parte del progreso del país. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador ha despertado el interés en sus colaboradores por apropiarse de esta nueva cultura organizacional, pero de cierto modo existen paradigmas que dificultan este cambio, por lo que se tiene que realizar estrategias para eliminarlos permitiendo que la gestión tenga excelentes resultados. Otro aspecto en la cultura es que la sociedad no cuenta con una educación tributaria oportuna y temprana que promueva la honestidad al adquirir un bien o servicio, concientizándose en la importancia que conlleva la recaudación de impuestos para el desarrollo del país. En las operaciones de comercio exterior existe una naciente cultura tributaria que tiene que ser explotada y desarrollada en los operadores de esta rama.

3.1.6 Factor Geográfico

El análisis geográfico es el estudio y determinación de características de áreas geográficas, personas, empresas, etc. atendiendo a la ubicación de los mismos en un punto del espacio, que permiten determinar la factibilidad de proyectos en base a diferentes variables.

Para el presente estudio es importante conocer que el SENA, tiene cobertura a nivel nacional, con su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la Av. 25 de Julio Km 41/2 vía al puerto, y cuenta con Direcciones Distritales consideradas como puntos estratégicos de control ya sean fronteras, puertos aéreos o marítimos; en las ciudades de: Quito (Aéreo), Guayaquil (Carga marítimo y aéreo), Esmeraldas (Marítimo), Tulcán (Terrestre), Cuenca (Terrestre), Latacunga (Aéreo), Huaquillas (Terrestre), Loja – Macará (Terrestre), Manta (Marítimo) y Puerto Bolívar (Marítimo).

Para el desarrollo del presente análisis se ha determinado como campo de estudio la Dirección Distrital de Quito ubicada en el Centro Logístico de Carga /Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito (Tababela), lugar en el que se obtendrá acceso a la información requerida.

3.1.7 Factor Tecnológico

El factor tecnológico se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios. A la par de una creciente igualdad en cuanto a los procesos productivos, es necesaria una marcada y profunda especialización. Según Hill el cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana, al mismo tiempo que puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto (Hill & Jones, 2011).

Por esta razón los cambios tecnológicos en los procesos operativos para la facilitación del comercio exterior son acelerados e inciden en los rendimientos generales de las operaciones. Las aduanas de países como el de Corea han servido de modelo para incentivar a la transformación de los procesos, teniendo como función primordial controlar la entrada y salida de mercancías a través de sistemas que faciliten esta actividad con procedimientos rápidos y eficientes. En el Ecuador no se explota totalmente este recurso ya que existen limitaciones en avances tecnológicos y herramientas altamente desarrolladas que permitan crear sistemas sofisticados por cuenta propia y por esa razón se debe recurrir a esquemas ya implementados en otros países, obviamente adaptándolos a la realidad de este país y a la naturaleza de sus operaciones.

3.1.8 Factor Ecológico

El asunto ecológico se basa principalmente en crear conciencia en la sociedad, de manera que sea capaz de desarrollarse de forma viable con respecto a su entorno. A pesar que actualmente pueda parecer extraño, hace sólo algunas décadas la palabra ecología era un término poco conocido, utilizado sólo en ciertos ámbitos científicos, y de forma muy aislada a nivel social. En la actualidad, la situación ha cambiado. Los problemas ecológicos son evidentes que casi nadie, los pone en duda, y existe una consciencia común de que la humanidad está llevando al planeta al límite de su capacidad de sustentación.

Por esta razón, en el país las instituciones públicas están llamadas a cambiar esta situación realizando acciones de cuidado del medio ambiente, una de estas es la implementación del Sistema de Gestión Documental QUIPUX, que busca disminuir la

huella ecológica que ocasiona utilizar hojas de papel al momento de imprimir documentos, a través de una sistema interconectado a nivel nacional, no solo entre instituciones públicas sino también con la ciudadanía. Este sistema facilita la gestión del personal de un archivo digital con las siguientes ventajas:

- ✓ Ahorro de espacio físico para almacenamiento de documentos.
- ✓ Conservación intacta de los documentos a lo largo del tiempo.
- ✓ Reproducción y envío de documentos obviando el traslado físico
- ✓ Ahorro de recursos físicos y económicos para gestionar los documentos
- ✓ Disminución de impresión de documentos
- ✓ Y fundamentalmente brindar el apoyo a la conservación del ambiente

Por medio de este sistema se facilita el ambiente laboral y la gestión, puesto que contribuye a la reducción del impacto ecológico que ocasiona implementar nuevos sistemas, procedimientos para sus operaciones, definición de los nuevos procesos porque se lo realizaría electrónicamente, mejora en las relaciones interpersonales y culturización, con lo que con empleados obtienen una reducción de tiempo en varios procesos, sintiéndose motivados en la ejecución de sus actividades (Plan Nacional de Gobierno Electrónico, 2011).

3.1.9 Factor Competitivo

El factor competitivo comprende para ciertas organizaciones brindar satisfacción a través de un precio bajo, sin embargo en una institución pública se debe brindar una buena atención al usuario, está comprobado que cuando se atiende de forma adecuada a un individuo genera satisfacción en la persona por lo que regresa nuevamente en busca de ese servicio, lo que genera un ambiente laboral agradable.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador se ha despreocupado de este elemento importante, ya que al no tener el funcionario una inducción apropiada con parámetros establecidos para atender al usuario, no siempre se entrega un servicio de calidad, ocasionando insatisfacción, demoras, quejas con respecto a las operaciones de comercio exterior, entre otras situaciones que generan malestar en los usuarios.

Es necesario que se capacite al personal para dar un buen servicio, con estándares que mejoren la imagen institucional en forma honesta, justa, solidaria, transparente, amable, oportuna, etc., que logre un alto grado de satisfacción en sus relaciones con los usuarios externos y con la comunidad internacional.

3.1.10 Factor Globalización

Considerando que la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la comunicación con los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización se identificada como un proceso eficiente del desarrollo mundial producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática (Romero, 2002).

Tomando en cuenta el concepto anterior, la Aduana por ser una institución tan enlazada con países del exterior es importante que globalice sus operaciones, para que se encuentre en armonía y coordinación con otras aduanas del mundo, mejorando relaciones diplomáticas.

3.2. Micro ambiente

El microambiente está conformado por todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes internos y externos.

3.2.1 Inmediato

3.2.1.1 Clientes

Un cliente es una persona o entidad que compra los productos (bienes o servicios) que una empresa pone en el mercado, se puede afirmar que el cliente es el agente más importante para una empresa (Denton, 1991).

En el caso de instituciones públicas su deber es prestar servicios eficientes, ágiles y oportunos a la ciudadanía, como parte de su responsabilidad social deben facilitar las operaciones a los usuarios el acceso de los servicios y entregarles la información que requieren, para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, hay varios tipos de clientes que día a día buscan utilizar el servicio de comercio exterior, los cuales son:

- ✓ Importadores y exportadores
- ✓ Agentes de aduana y sus auxiliares
- ✓ Diplomáticos, embajadores, funcionarios públicos
- ✓ Pasajeros nacionales y extranjeros
- ✓ Discapacitados
- ✓ Funcionarios (clientes internos)

3.2.1.2 PROVEEDORES

Los proveedores son los que inician el canal del sistema micro ambiental de la empresa, ya que el origen de los productos que llegan al consumidor está en los recursos que suministran para su producción y comercialización. La importancia de los proveedores es vital ya que inciden en gran medida en la oferta de la institución (Águeda, 2008).

En el caso de instituciones públicas es necesario que para la adquisición de bienes se lo haga por medio del Instituto de Compras Públicas INCOP, el cual tiene un portal donde se podrá transparentar, agilizar y desarrollar de manera eficiente cada uno de los procesos de contratación dentro de los parámetros que se establezca. La Aduana del Ecuador maneja algunos proveedores que le entregan los diferentes requerimientos como son: servicios básicos, suministros de oficina, materiales informáticos y de cómputo, uniformes del personal, servicio de correos, servicio de mantenimiento, limpieza, de guardianía, entre otros que se consideran primordiales para el funcionamiento de la institución y que tratan de cubrir las necesidades de los empleados.

3.2.1.3 Competencia

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios iguales a los de cierta empresa o producen bienes o servicios sustitutos (que sustituyen en el consumo los mismos).

Es fundamental esclarecer que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador no tiene competencia debido a que es la única institución que actúa como instrumento regulador del comercio internacional, en el sentido de regular la entrada y salida de mercaderías para alcanzar objetivos económicos planteados por el Estado ecuatoriano.

De cierto modo el que no presente una competencia en su rama es un factor favorable, ya que al no tener un adversario, se convierte en un ente que lidera las actividades de control del comercio exterior, creando su propio modelo en la prestación del servicio. Pese a esto puede existir el riesgo de caer en un escenario de pésima atención, malas prácticas de despacho aduanero, crecimiento del contrabando, entre otras situaciones que obstaculice este sector.

3.2.1.4 Regulación

Existe una larga tradición de la empresa pública, como institución del Estado, sometida a la normativa del Derecho Público. La empresa pública así concebida se constituye como modo de gestión del Estado de actividades comerciales, industriales y de servicios con un patrimonio separado del resto de las instituciones públicas. Pero en el resultado de este ejercicio todas las instituciones deben ser reguladas y controladas por diferentes organismos estatales que den fe de las acciones cometidas por las mismas.

Así lo establece el Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador publicada en el 2008.- “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica,

administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales”.

La aduana del Ecuador es una institución autónoma que está regulada por:

- ✓ Poder Ejecutivo
- ✓ Contraloría General del Estado

Diferentes organismos internacionales como el Comité de Comercio Exterior (COMEXI), la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la Comunidad Andina (CAN), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Unión Europea (UE), el Fondo Monetario Internacional (FMI), etc., pese a que la emisión de sus convenios, preferencia, normas o resoluciones deban ser acogidas por el SENA, no regulan ni controlan sus actividades y operaciones internas por acogerse al derecho de Soberanía Nacional.

3.2.2 Interno

3.2.2.1 Capacidad Directiva

En la actualidad el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una potestad pública, autónoma, moderna, orientada al servicio, siendo parte activa del quehacer nacional e internacional facilitando el Comercio Exterior, que es ejercida por el Estado, a través del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) sin perjuicio del ejercicio de atribuciones por parte de sus delegatarios debidamente autorizados y de la coordinación o cooperación de otras entidades u órganos del sector público, con sujeción al presente cuerpo legal, sus reglamentos, manuales de operación y procedimientos, y demás normas aplicables.

Por la naturaleza de sus atribuciones, la institución se ve obligada a tener una estructura organizacional horizontal, lo que no permite que los niveles jerárquicos mantengan una buena comunicación con sus subordinados, afectando el desempeño laboral.

La capacidad directiva de una organización se resume a la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada,

esto significa que se cuenta con líderes capaces en un momento dado de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos. Ellos deben tomar en cuenta características demográficas de la población laboral, conocer los perfiles de los planes estratégicos y desarrollar al personal que muestre habilidades directivas, en el SENAE la capacidad directiva se plasma en la Dirección General ubicada en la ciudad de Guayaquil donde son tomadas todas las decisiones y socializadas hacia las demás direcciones distrital, como lo establece el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, expedido el 25 de mayo de 2011 mediante Resolución DGN-0282-2011.

3.2.2.2 CAPACIDAD DE MERCADO

El análisis de la capacidad del mercado de una organización es esencial debido a que se conoce el nivel de satisfacción que crea el producto o servicio que se entrega al usuario.

En este punto existe un amplio mercado que demanda los servicios de la institución, no solo como ente de control de salida e ingreso de personas y mercancías sino también como facilitadores del comercio exterior con relación a procesos como: despacho aduanero, recaudación de tributos, almacenaje y custodia de mercancías siempre en función del principio de buena fe y basado en los parámetros establecidos por el Estado.

Los diferentes tipos de clientes, entre ellos personas que ingresan o salen del país, importadores y exportadores día a día acuden a los diferentes puntos estratégicos de ubicación de las instalaciones de la Aduana, ya sean estos puertos, aeropuertos, fronteras se encuentran en la espera de recibir un servicio de calidad, justo y digno que les permita ejercer sus actividades comerciales o para uso personal.

Sin embargo, existen situaciones que dificultan las operaciones originando disgusto en los usuarios, en su mayoría son producidas cuando hay retrasos en la entrega de cargas, cuando personal que no ha sido capacitado previamente cometiendo errores al momento de atender a pasajeros extranjeros, mala atención o guía para realizar trámites aduaneros, entre algunas situaciones que se presentan y que deben ser mejoradas.

3.2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Los ingresos que percibe el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador provienen principalmente de los recursos directamente recaudados por el cobro de los tributos al comercio exterior que luego son entregados a la institución para su gasto como parte de la designación de Presupuesto General del Estado Ecuatoriano. Los ingresos por recaudación del cobro de los tributos aduaneros han ido incrementando considerablemente en comparación a otras administraciones, colocando al Servicio Nacional de Aduana en la segunda institución después del Servicio de Rentas Internas (SRI), en recaudar ingresos para el Estado.

Este aumento es favorable ya que se incrementa el fondo para el gasto público, pero como no es un recurso que la institución maneja personalmente debe basarse en su plan operativo anual. Pero en ocasiones hay rubros o gastos que tienen que esperar al siguiente periodo fiscal para su ejecución porque no fue previsto en el plan.

Tabla 5. Ingresos por recaudación de tributos DEL SENAE

INGRESOS POR RECAUDACIONES 2008-2011						
VALOR EN DÓLARES						
AÑO	ADVALOREM	IVA	ICE	FODINFA	OTROS	TOTAL RECAUDADO
2008	837.129,60	1.707.990,90	139.524,23	91.179,99	5.199,69	2.781.024,42
2009	678.649,16	1.324.884,28	96.981,88	73.106,96	316.920,44	2.490.542,72
2010	941.988,66	1.700.902,33	140.824,73	91.438,10	206.072,22	3.081.226,05
2011	1.077.787,78	1.884.689,77	161.996,39	93.893,58	7.573,10	3.225.940,62

Fuente: Estadísticas Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.2.2.4 CAPACIDAD DE TECNOLOGÍA – PRODUCCIÓN

La infraestructura tecnológica es un factor que contribuye al logro de los objetivos, en la Aduana es un tema complejo ya que al estar ubicada en diferentes ciudades por motivos de control, algunas son descuidadas, es decir, no son renovadas constantemente de

acuerdo a las necesidades de crecimiento y mejora, ocasionando que se genere insatisfacción en los colaboradores, creando un ambiente laboral negativo, debido a que no son provistos de materiales necesarios para la realización de su trabajo.

Por años la institución ha sido dramatizada y estancada en su desarrollo, es en los últimos años que ha realizado algunas mejoras que no son suficientes para la gran cantidad de demanda del servicio de las operaciones de comercio exterior y para luchar contra el Contrabando que crea nuevas alternativas de evasión tributaria al momento de ingresar o salir mercancía del país.

Anteriormente el Servicio Nacional de Aduana no contaba con sistemas que permitan la estandarización de sus procesos, existía acumulación de papeles, errores en las bases de datos manuales que eran de fácil manipulación y alteración, en la actualidad con colaboración de la Aduana de Corea se puso en marcha el 22 de Octubre de 2012, el Sistema Informático Aduanero **ECUAPASS**, que ya no tendrá los problemas que presentaba el sistema anterior de la Aduana **WORKFLOW** y **SICE** los mismos que dejarán de funcionar migrado toda la información, este sistema busca integrar los procesos pero sobre todo la factibilidad y usabilidad para facilidad de los usuarios (Aduana).

El ECUAPASS maneja 4 aspectos fundamentales:

- ✓ Administración de Usuarios,
- ✓ Trámites Operativos,
- ✓ Servicio de Información y
- ✓ Servicio personalizado

(Aduana, Ecuapass).

3.2.2.5. Capacidad de gestión del talento humano

El componente humano es la base fundamental para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa.

La gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

En el SENA la Dirección Nacional de Talento Humano ubicada en la ciudad de Guayaquil con delegados en cada distrito, se encuentra realizando gestiones para cambiar la anterior situación laboral en la que se desarrollaba la institución, esto se debió a que las otras administraciones buscaban satisfacer su interés personal tanto político como económico descuidando por completo el capital humano.

En esa larga transformación se han creado subsistemas para facilitar la gestión individualizada para atender temas como:

- ✓ Transparencia de procesos de selección de personal
- ✓ Disminución de tiempo en el pago de beneficios como horas extras, pago de viáticos, comisiones, entre otros
- ✓ Capacitación profesional y de crecimiento personal
- ✓ Atención a situaciones personales como parte de Bienestar Social

Las gestiones han avanzado paulatinamente, es decir, aún no existe un cambio total, que motive a los funcionarios a sentirse parte de esta institución. La institución no cumple al 100% con los derechos estipulados en la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) como: transporte, alimentación y guardería; pero si se exigen obligaciones en su totalidad, es decir, no hay un equilibrio.

Otra situación a la que no se ha dado solución es el porcentaje considerable de personas que se encuentran bajo la relación laboral por Contrato de Servicios Ocasionales, tan solo el 60% tiene nombramiento permanente, lo que ocasiona inestabilidad laboral, ya que por disposición de la LOSEP en su **Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales:** *...”estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso... en caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales ...”*, es decir, que una vez transcurrido dos años fiscales el funcionario tendrá que abandonar la institución.

La institución cuenta con un personal de 1500 funcionarios a nivel nacional técnicamente especializado para las áreas operativas, por lo que hay que optimizar los recursos a fin de ofrecerles un mejor clima organizacional y una línea de carrera atractiva que brinde mayor inclusión y oportunidades.

3.3. Metodología encuesta clima laboral

El siguiente cuestionario fue obtenido del Área de Talento humano del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, el cual se implementó en la institución, basado en factores que influyen en el comportamiento del clima laboral y en cuatro niveles de aceptación para cada factor, según el siguiente cuadro:

Tabla 6. Factores de evaluación de clima organizacional

FACTORES DE EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL				
NIVELES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
COMUNICACIÓN	El empleado considera que existe un alto nivel de comunicación en la organización	El empleado considera que existe un mediano nivel de comunicación en la organización	El empleado considera que existe un bajo nivel de comunicación en la organización	El empleado considera que existe no existe comunicación en la organización
NECESIDADES Y MOTIVACION	El empleado se siente motivado para realizar un buen trabajo en base a su alto deseo de superación.	El empleado se siente medianamente motivado para realizar un buen trabajo en base a su parcial deseo de superación.	El empleado se siente poco motivado para realizar un buen trabajo en base a su bajo deseo de superación.	El empleado no se siente motivado para realizar un buen trabajo y no tiene deseo de superación.
OBJETIVOS Y ROLES	El empleado está de acuerdo con los objetivos planteados por la dirección para desempeñar su trabajo	El empleado esta medianamente de acuerdo con los objetivos planteados por la dirección para desempeñar su trabajo	El empleado no está de acuerdo con los objetivos planteados por la dirección para desempeñar su trabajo	El empleado considera que los objetivos planteados deben ser cambiados por la dirección por la dirección para desempeñar su trabajo
INTEGRACION Y COLABORACION	El empleado siente que está integrado con su equipo de trabajo y existe un ambiente de colaboración, respeto y beneficio mutuo entre los colaboradores del área	El empleado siente que esta medianamente integrado con su equipo de trabajo y a veces existe un ambiente de colaboración, respeto y beneficio mutuo	El empleado siente que el trabajo en equipo no está integrado y existe un bajo ambiente de colaboración, respeto y beneficio mutuo	El empleado siente que no hay trabajo en equipo y no hay las condiciones necesarias para la colaboración mutua

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

FACTORES DE EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL				
NIVELES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
LIDERAZGO	El personal considera que cuenta con un liderazgo que orienta y dirige el trabajo de la organización	El personal considera que casi siempre existe un liderazgo que orienta y dirige el trabajo de la organización	El personal considera que pocas veces existe un liderazgo que orienta y dirige el trabajo de la organización	El personal considera que la organización carece de liderazgo que sirva para orientar y dirigir el trabajo de la organización
INNOVACION Y CAMBIO	La organización siempre apoya las iniciativas de los empleados en mejorar los procesos de la organización	La organización regularmente apoya las iniciativas de los empleados en mejorar los procesos de la organización	La organización mediamente apoya las iniciativas de los empleados en mejorar los procesos de la organización	La organización no apoya las iniciativas de los empleados en mejorar los procesos de la organización
CONDICIONES DE TRABAJO	Las instalaciones y las herramientas de trabajo son las adecuadas para el cumplimiento de la labor diaria	Las instalaciones y las herramientas de trabajo son medianamente adecuadas para el cumplimiento de la labor diaria	Las instalaciones y las herramientas de trabajo son poco adecuadas para el cumplimiento de la labor diaria	Las instalaciones y las herramientas de trabajo no son adecuadas para el cumplimiento de la labor diaria
ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO	El empleado percibe que el área de Talento Humano realiza un adecuado trabajo para la satisfacción laboral y el buen ambiente interno de la organización	El empleado percibe que el área de Talento Humano realiza a veces un adecuado trabajo para la satisfacción laboral y el buen ambiente interno de la organización	El empleado percibe que el área de Talento Humano realiza pocas veces un adecuado trabajo para la satisfacción laboral y el buen ambiente interno de la organización	El empleado percibe que el área de Talento Humano no apoya la satisfacción laboral y el buen ambiente interno de la organización

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

FACTORES DE EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL				
NIVELES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS	El empleado considera que es constantemente evaluado para medir su desempeño laboral en coordinación con los objetivos de la organización	El empleado considera que es medianamente evaluado para medir su desempeño laboral en coordinación con los objetivos de la organización	El empleado considera que es poca veces evaluado para medir su desempeño laboral en coordinación con los objetivos de la organización	El empleado considera que su trabajo nunca es evaluado para medir su desempeño laboral en coordinación con los objetivos de la organización
SATISFACCION LABORAL	El colaborador piensa que su trabajo es altamente recompensado en base a sus merito propios y tiene un buen posicionamiento con sus pares.	El colaborador piensa que su trabajo es parcialmente recompensado en base a sus merito propios	El colaborador piensa que su trabajo es poco recompensado en base a sus merito propios	El colaborador piensa que su trabajo no es poco recompensado en base a sus merito propios y no tiene el reconocimiento de sus pares
AUTOEVALUACION	El colaborador está consciente de sus falencias y tiene alta predisposición por mejorar su desempeño laboral	El colaborador esta medianamente consciente de sus falencias y tiene predisposición por mejorar su desempeño laboral	El colaborador esta poco consciente de sus falencias y tiene baja predisposición por mejorar su desempeño laboral	El colaborador no está consciente de sus falencias y no tiene predisposición por mejorar su desempeño laboral

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.4. Diseño del cuestionario

El cuestionario de la encuesta de clima laboral tiene ochenta y siete preguntas, agrupadas de acuerdo a los factores de clima organizacional mencionadas anteriormente. Las opciones de respuestas corresponden a los cuatro niveles de medición de la condición laboral, de convenio al siguiente criterio:

Nivel 1: Totalmente de acuerdo con la pregunta formulada

Nivel 2: De acuerdo con la pregunta formulada

Nivel 3: En desacuerdo con la pregunta formulada

Nivel 4: Totalmente en desacuerdo con la pregunta formulada

Se debe tomar en cuenta que también existe un nivel neutro para cuantificar los criterios de las encuestados que no se sentían cómodos opinando sobre la pregunta o no tenían una respuesta de acuerdo a los niveles mencionados, de esta forma se buscó no forzar a los encuestados a emitir una respuesta para no sesgar los resultados estadísticos de la encuesta.

Muestra

Para iniciar el cálculo del tamaño de la muestra, es importante tener claro el número de empleados y funcionarios del Servicio Nacional de Aduana, en este caso la información proporcionada por la Unidad de Talento Humanos, es de 156 personas para el Distrito Quito con nombramiento de servidor público.

Con la información mencionada, se utilizara la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finita (Webster, 2010), este es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población, cuando no se conoce su valor suele utilizarse un valor constante.

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza, es un valor constante que si no tiene su valor se toma en relación al 95% de confianza, este es un estándar de la ciencia estadística, este valor de confianza tiene un valor constante según las tablas estadígrafas de 1,96.

e = límite aceptable de error muestral que para el caso de estudio es 5%.

Reemplazando la fórmula con los datos obtenidos de la población de empleados y funcionarios del Servicio Nacional de Aduana, la muestra se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

$N = 156$

$\sigma = 0,5$

$Z = 1,96.$

$e = 0,05$

$$n = \frac{156 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(156 - 1) * 0,05 * 0,05 + 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}$$

$$n = 112$$

Con este cálculo se confirma el número de 112 encuestas que realizó el Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito a los empleados y funcionarios de la institución pública investigada.

El tema de investigación comprende los períodos entre el año 2006 y 2011, sin embargo debido a las políticas de la institución han realizado estas encuestas en períodos de dos años, por lo que se pudo tener acceso a las encuestas del periodo 2007-2008 y el segundo periodo de 2009-2010, de los otros años no se pudo acceder debido a que el año 2005 y el año 2012 no están dentro del tema de tesis. De esta manera se tiene dos resultados que serán analizados en conjunto para ver la evolución de las respuestas de los factores de medición de clima organizacional.

3.4.1. Diseño de la encuesta

Concepto de Encuesta

La encuesta es una técnica de recolección de información a través de la cual el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desea obtener y posteriormente estos datos individuales son reunidos y evaluados para obtener un resultado.

Instrumento de la Encuesta

Cuestionario: Es un instrumento que recaba información a través de un sistema de preguntas el mismo que se estructura en formularios impresos debiendo ser preciso y claros que permitan interpretar acertadamente la información que brinde el entrevistado para evitar la distorsión.

3.4.2. Modelo de la encuesta

La encuesta que fue aplicada por el Servicio Nacional de Aduana (Distrito Quito), fue la siguiente:

Tabla 7. Modelo de la encuesta de clima organizacional

#	COMUNICACIÓN	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Institución					
2	En la Aduana se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.					
3	Considero que los medios de comunicación de la Aduana son efectivos.					
4	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva					
5	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
6	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios					
7	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
8	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
9	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					
#	NECESIDADES Y MOTIVACION	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
10	Tengo seguridad de conservar mi trabajo					
11	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.					
12	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.					
13	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.					
14	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					
#	OBJETIVOS Y ROLES	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
15	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
16	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
17	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.					

18	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la Aduana					
#	INTEGRACION Y COLABORACION	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
19	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
20	Me siento orgulloso de pertenecer a la Aduana					
21	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
22	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
23	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
24	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
25	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.					
#	LIDERAZGO	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
26	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
27	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.					
28	Mi jefe me trata con amabilidad.					
29	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.					
30	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
31	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
32	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
33	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
34	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
35	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					

36	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
37	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
#	INNOVACION Y CAMBIO	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
38	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
39	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.					
40	Existen cambios repentinos en mi trabajo.					
41	Me adapto rápidamente a los cambios.					
42	Cuando se suscitan cambios en la Aduana, éstos son manejados adecuadamente.					
43	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la Aduana y a su personal.					
#	CONDICIONES DE TRABAJO	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
44	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
45	Poseo suficiente espacio para trabajar.					
46	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
47	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.					
48	El nivel de humedad es idóneo.					
49	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.					
50	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.					
51	La limpieza y aseo en general son buenos.					
52	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
53	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.					
54	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.					
#	ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO

55	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi División y/o Departamento.					
56	Nuestra gente se selecciona bien.					
57	Al ingresar, se proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la Institución					
58	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
59	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					
#	PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALM ENTE EN DESACUERDO
60	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área.					
61	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.					
62	El que da mejores resultados es el que triunfa.					
63	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi Departamento/División/Subdirección.					
64	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.					
65	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de la Aduana					
66	Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.					
#	SATISFACCION LABORAL	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALM ENTE EN DESACUERDO
67	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.					
68	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					

69	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
70	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.					
71	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.					
72	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
73	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
74	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).					
#	AUTOEVALUACION	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUER DO	NEUT RO	EN DESACUER DO	TOTALM ENTE EN DESACU ERDO
75	Presto toda mi atención cuando alguien habla.					
76	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.					
77	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.					
78	Trato de ver las cosas con optimismo.					
79	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados.					
80	Respeto a mi(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.					
81	Soy respetuoso de la normatividad de la Institución					
82	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.					
83	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor					
84	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.					
85	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.					
86	Soy una persona abierta al cambio.					
87	Siempre doy un trato amable hacia las personas que solicitan servicios de la Aduana					

Fuente: Servicio Nacional de Aduana

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.5. Análisis de los resultados

Los resultados de la encuesta aplicada para cada uno de los factores del clima laboral son los siguientes:

3.5.1. Comunicación

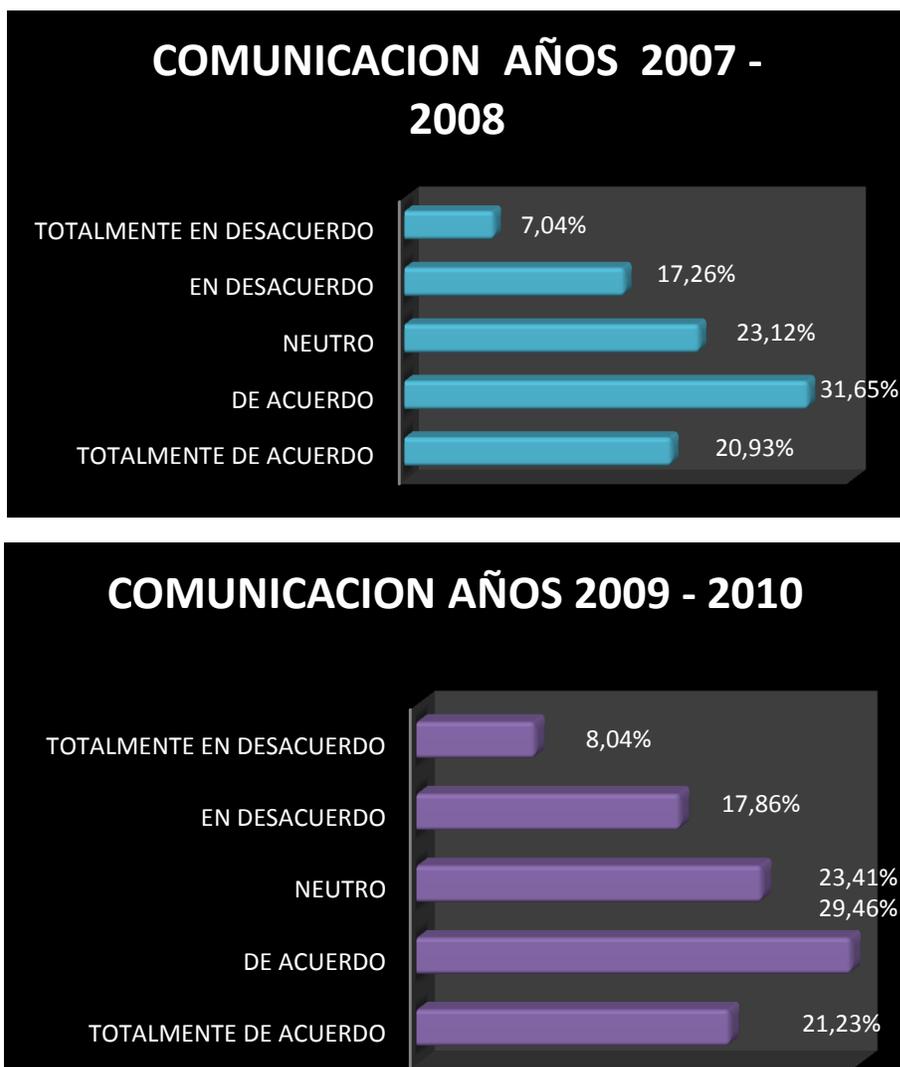


Figura 8. Comunicación

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

En base a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el factor analizado es considerado por el personal del Servicio Nacional de Aduana, como que existe un mediano nivel de comunicación en la organización. En ambos períodos el mayor porcentaje de encuestados opina de la misma manera, aunque existe un leve deterioro en

los años 2009-2010 con relación al período anterior, con un acuerdo de 31.65% en el primer periodo a 29.48% en el segundo periodo.

3.5.2. Necesidades y motivación



Figura 9. Necesidades y motivación

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

El empleado se siente motivado para realizar su trabajo y cumple sus deseos de superación en coordinación con lo establecido por sus jefes inmediatos como objetivos laborales. Entre los dos períodos analizados no existe mayor diferencia en los resultados porque la variación porcentual es mínima, sin embargo de un totalmente de acuerdo de 33.93% del primer periodo, se redujo a 30.82% en el segundo periodo.

3.5.3. Objetivos y roles



Figura 10. Objetivos y roles
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

En el caso de los objetivos planteados por la dirección y roles que desempeña cada colaborador del Servicio Aduanero, el resultado fue positivo porque el empleado está de acuerdo con los objetivos para desempeñar su trabajo. Al igual que el caso del factor

comunicación existe un porcentaje considerable de personas que no tienen una posición clara al respecto de los objetivos y de sentirse motivados para colaborar con la institución, esta circunstancia se refleja en el 23,21% de respuestas imparciales.

3.5.4. Integración y colaboración

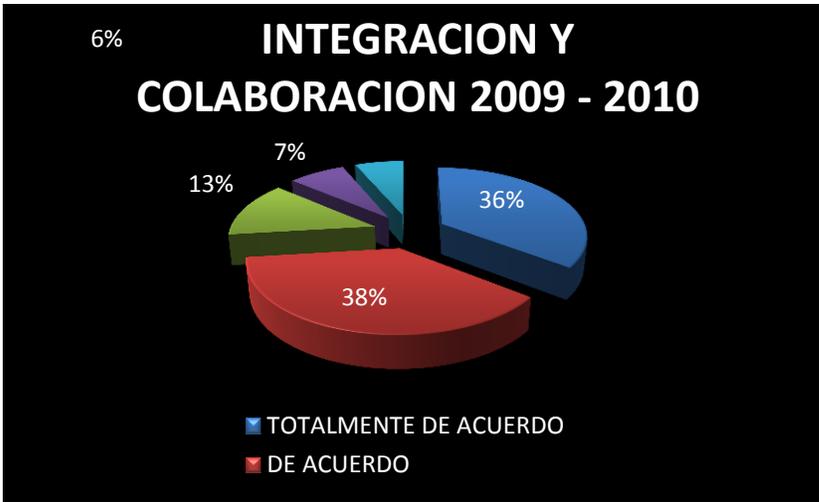


Figura 11. Integración y colaboración
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

En este factor, el empleado piensa que existe un adecuado trabajo en equipo, porque prima un ambiente de colaboración, respeto y beneficio mutuo entre los colaboradores

de su área de trabajo. Entre los periodos analizados no existe un mayor cambio, con un rango de aceptación de 37% en el primer periodo y de un 38% en el segundo periodo.

3.5.5. Liderazgo

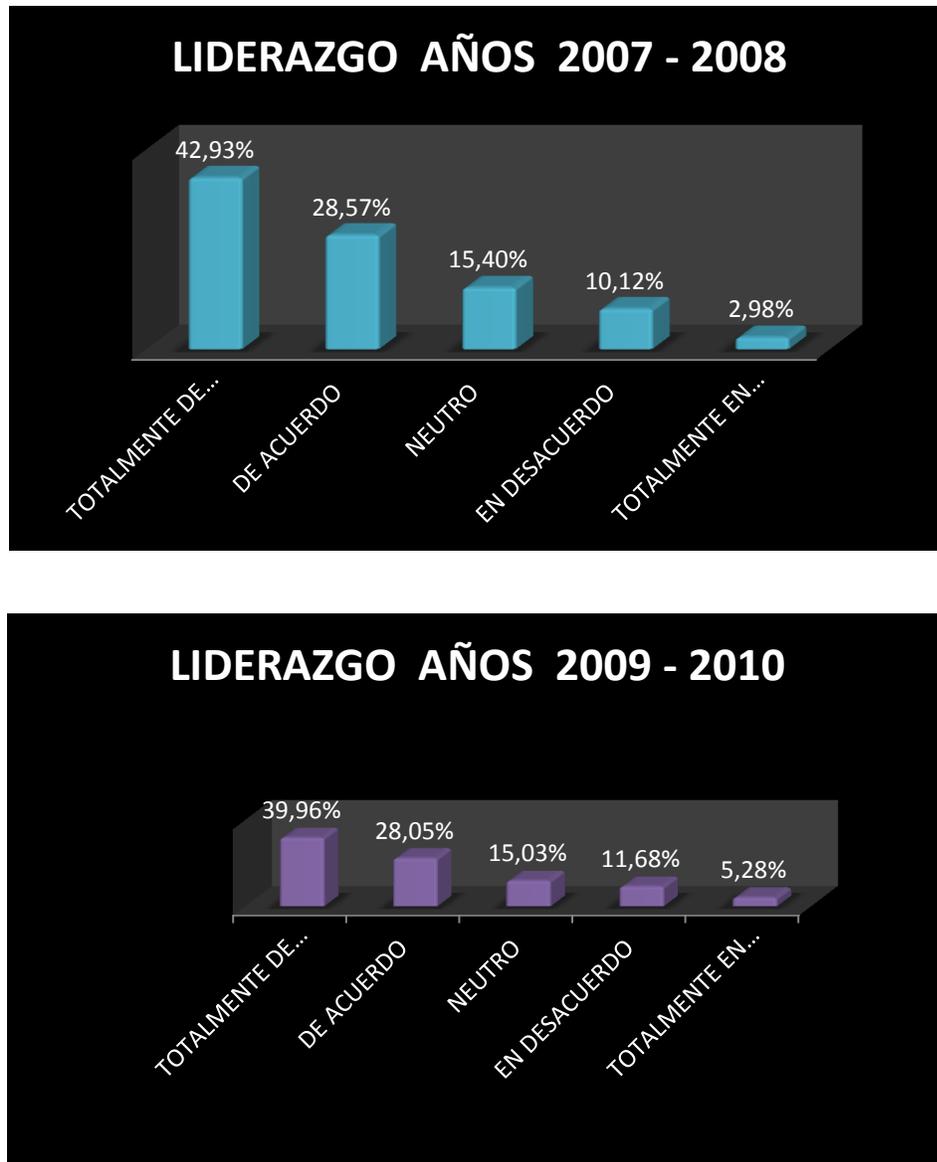


Figura 12. Liderazgo
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Según los resultados de la encuesta, el personal considera que existe capacidad de liderazgo que orienta y dirige el trabajo de la organización con el fin de alcanzar los

objetivos planteados. Es importante señalar que el segundo periodo analizado desciende ligeramente el porcentaje de personal que opina favorablemente en relación al liderazgo de 42.93% a 39.96%.

3.5.6. Innovación y cambio

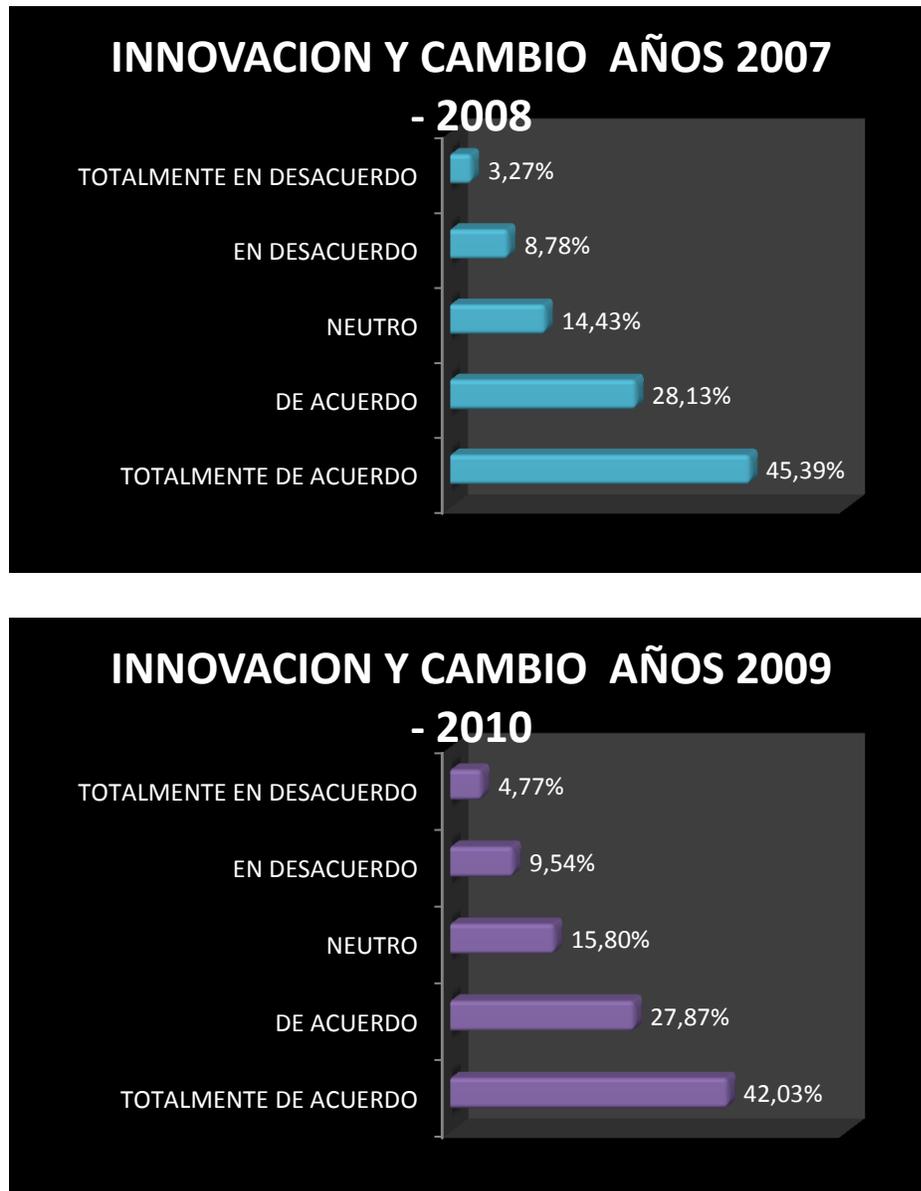


Figura 13. Innovación y cambio
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

La institución no siempre apoya las iniciativas de los empleados en mejorar los procesos y la constante renovación en la metodología de trabajo. Por lo que se observa que existe una disminución del porcentaje de un totalmente de acuerdo de 45.39% en el primer periodo a 42.03% en el segundo periodo.

3.5.7. Condiciones de trabajo



Figura 14. Condiciones de trabajo
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Las instalaciones y las herramientas de trabajo son las adecuadas para el cumplimiento de las actividades diarias en la organización. Se mantiene el decrecimiento presentado en los factores analizados anteriormente, con aproximadamente un 3% entre el primero y segundo periodo.

3.5.8. Administración del capital humano

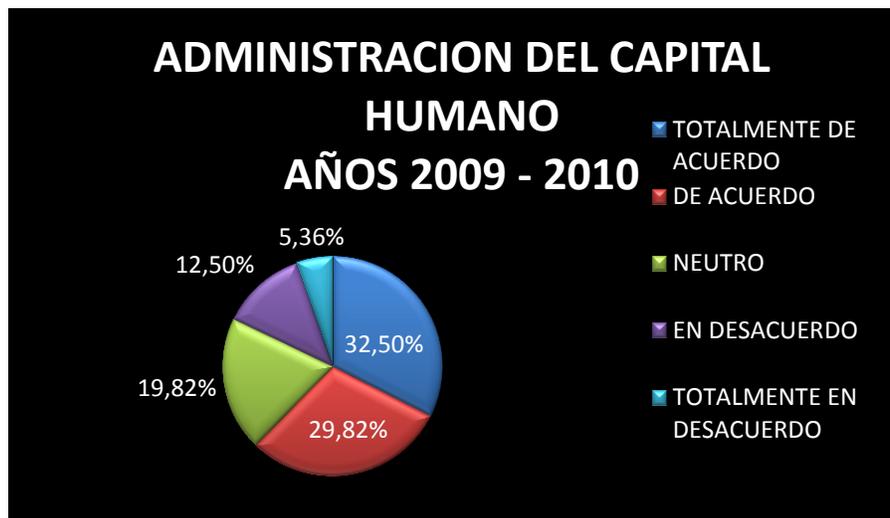


Figura 15. Administración del capital humano
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

En base a los resultados de la encuesta, se puede concluir que el área de Talento Humano realiza un adecuado trabajo en lo que le compete para la satisfacción laboral y el buen ambiente interno de la institución. Sin embargo se debe considerar una

disminución en totalmente de acuerdo de 36.96% en el primero periodo a 32.05% en el segundo periodo ya que puede determinar ciertos errores.

3.5.9. Productividad, calidad y resultados



Figura 16. Productividad, calidad y resultados
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

El empleado del Servicio de Aduana considera que es constantemente evaluado para medir su desempeño laboral en coordinación con la ejecución de los objetivos de la organización., por lo que hay un porcentaje considerable en totalmente de acuerdo con 46.17% en el primer periodo y 43.49% en el segundo periodo.

3.5.10. Satisfacción laboral



Figura 17. Satisfacción laboral
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

El colaborador piensa que su trabajo es recompensado en base a sus propios méritos y tiene una buena imagen y posicionamiento con los miembros de su círculo de trabajo, a

la vez se debe tomar en cuenta que la remuneración es considerable de acuerdo a su puesto de trabajo, esto se representa con un acuerdo y totalmente de acuerdo de aproximadamente el 70% en el primer periodo, sin embargo existe una disminución de 67% en el segundo periodo.

3.5.11. Autoevaluación

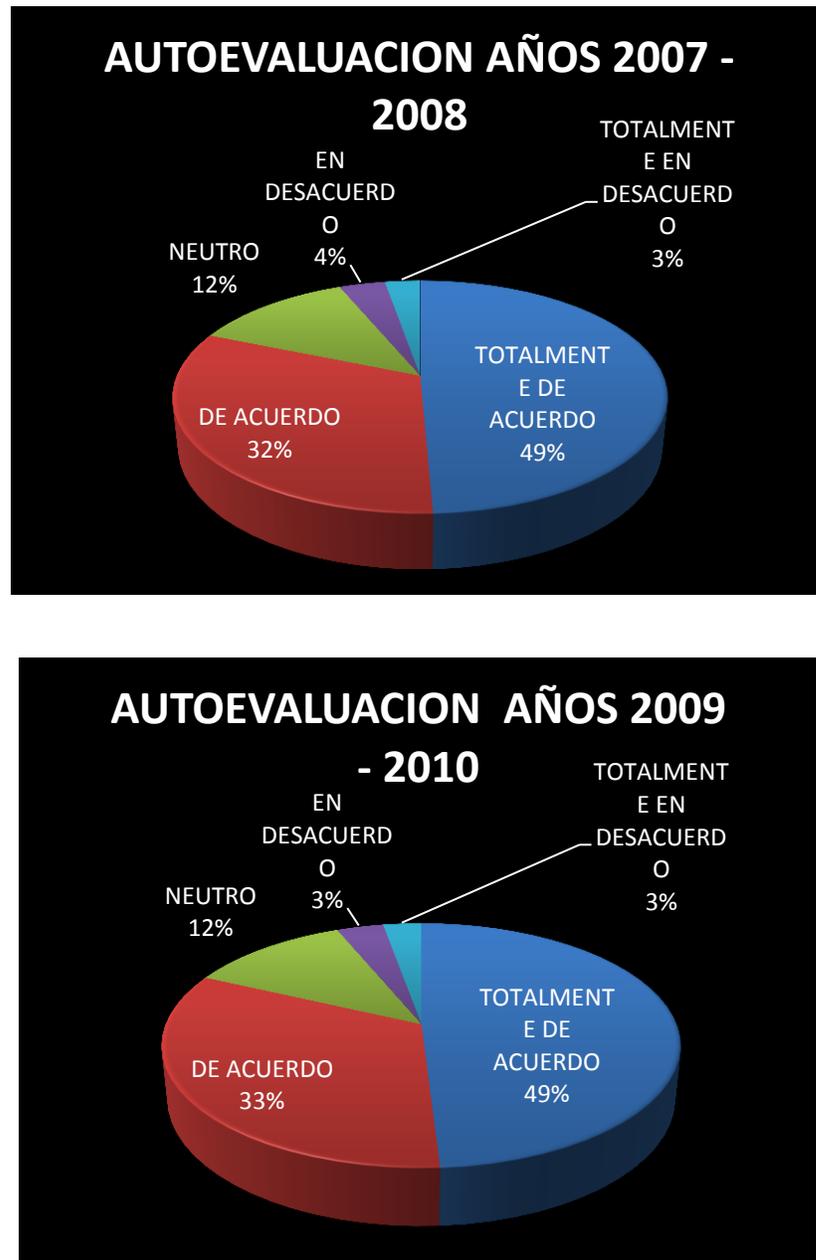


Figura 18. Autoevaluación
Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

El factor autoevaluación tiene una gran aceptación en las respuestas de la encuesta con 49% en ambos periodos en totalmente de acuerdo, esto se debe a que el colaborador es quien realiza esto y está consciente de sus falencias y tiene alta predisposición por mejorar su desempeño laboral.

3.6. Metodología encuesta desempeño laboral

El cuestionario que se implementó en el Servicio Nacional de Aduana para medir el desempeño laboral, fue aplicado por una consultora externa, la cual ejecutó las encuestas a los niveles jerárquicos de la institución, realizados en períodos de 2 años, dicho cuestionario se basó en factores que influyen en los resultados que producen las personas con la influencia del ambiente profesional, estos factores son:

- **Conocimiento del trabajo.**- considera el conocimiento del empleado según factores como la experiencia, educación y habilidades personales.
- **Cantidad del trabajo.**- establece el volumen de trabajo producido en condiciones normales del proceso productivo.
- **Calidad del trabajo.**- considera la pulcritud y seguridad de los resultados obtenidos en el trabajo de cada persona bajo condiciones normales.
- **Iniciativa.**- es la tendencia que tiene cada empleado a contribuir, desarrollar y aportar nuevas ideas para mejorar los resultados laborales personales y grupales.
- **Cooperación.**- mide la forma de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.
- **Juicio y sentido.**- evoca la capacidad del empleado para mantener razonamientos inteligentes y lógicos para tomar decisiones adecuadas.
- **Capacidad para aprender nuevas tareas.**- considera la velocidad con la que el empleado domina nuevos procedimientos, capta las explicaciones y retiene los conocimientos.

3.6.1. Diseño del cuestionario

El cuestionario de la encuesta de desempeño laboral tiene siete preguntas, en base a los factores mencionados anteriormente. Las opciones de respuestas corresponden a los

cinco niveles de medición de desempeño laboral, cada factor tiene un nivel distinto de evaluación de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 8. Diseño de cuestionario desempeño laboral

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento Insuficiente
CANTIDAD DE TRABAJO	Trabajador veloz, generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento
CALIDAD DEL TRABAJO	Es muy exacto, prácticamente no comete errores	Aceptable, generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos	Rara vez es necesario verificar su trabajo	A veces su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes	Demasiados errores o rechazos
INICIATIVA	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y de gastos	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporádicamente	Rara vez muestra iniciativa	Requiere ayuda y asesoría constante
COOPERACION	Excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer	Se lleva bien con los demás, Atiende una solicitud de colaboración	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Se muestra renuente a colaborar, evita colaborar	Coopera muy poco, no se cuenta con su apoyo
JUICIO Y SENTIDO	Piensa rápida y lógicamente. Se destaca	Su pensamiento suele ser lógico	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza
CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar, memoria insuficiente

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Muestra

Para iniciar el cálculo del tamaño de la muestra, es necesario mencionar que la encuesta de desempeño laboral fue aplicada a los jefes de área, para que evalúen a su criterio personal y profesional del trabajo realizado por sus subordinados. En este caso, el número de jefaturas en el Distrito Quito, es de cuarenta y cuatro servidores públicos.

Se utilizara la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finita (Webster, 2010)

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población, cuando no se conoce su valor suele utilizarse un valor constante.

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza, es un valor constante que si no tiene su valor se toma en relación al 95% de confianza, este es un estándar de la ciencia estadística, este valor de confianza tiene un valor constante según las tablas estadígrafas de 1,96.

e = límite aceptable de error muestral que para el caso de estudio es 5%.

Reemplazando la fórmula con los datos obtenidos de las jefaturas en Quito del Servicio Nacional de Aduana, la muestra se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = 44

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 1,96.$$

$$e = 0,05$$

$$n = \frac{44 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(44 - 1) * 0,05 * 0,05 + 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}$$

$$n = 40$$

Con este cálculo se confirman el número de 40 resultados que nos facilitó el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Distrito Quito.

Cabe recalcar que la información que se solicitó, corresponde de igual forma a los mismos periodos antes expuestos, con esta aclaración se determina el primer periodo que se efectuó para los años 2007 y 2008 y el segundo para los años 2009 y 2010. De esta manera se tiene dos resultados que serán analizados en conjunto para ver la evolución de las respuestas de los factores de desempeño laboral.

3.6.2. Modelo de la encuesta

La encuesta que aplicó la consultora externa es la siguiente:

Tabla 9. Encuesta desempeño laboral

<u>NIVELES</u> <u>FACTORES</u>	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
<u>Conocimiento del trabajo:</u> Considere el conocimiento del empleado según la experiencia, educación general y habilidades personales	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento Insuficiente
<u>Cantidad de trabajo:</u> Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales	Trabajador veloz, generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento
<u>Calidad del trabajo:</u> Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, sin atender al volumen o cantidad	Es muy exacto, prácticamente no comete errores	Aceptable, generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos	Rara vez es necesario verificar su trabajo	A veces su trabajo es inaceptable Hay errores o rechazos frecuentes	Demasiados errores o rechazos
<u>Iniciativa:</u> Considera la tendencia a contribuir, desarrollar, aportar nuevas ideas y nuevos métodos	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y de gastos	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporádicamente	Rara vez muestra iniciativa	Requiere ayuda y asesoría constante
<u>Cooperación:</u> Considere la forma de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo	Excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni	Se lleva bien con los demás, Atiende una solicitud de colaboración	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Se muestra renuente a colaborar, evita colaborar	Coopera muy poco, no se cuenta con su apoyo

	por lo que tiene que hacer				
Juicio y sentido: Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas	Piensa rápida y lógicamente . Se destaca	Su pensamiento suele ser lógico	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza
Capacidad para aprender nuevas tareas: Considere la velocidad con la que el empleado domina nuevos procedimientos, capta las explicaciones y retiene los conocimientos	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar, memoria insuficiente

Fuente: Servicio Nacional de Aduana
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta la Consultora Externa escogió al personal administrativo, de acuerdo al cálculo de la muestra fue de 40 personas, las mismas que tenían responsabilidad de jefatura y personal a su cargo. Para responder el cuestionario, dispusieron de 45 minutos y el cuestionario se administra de forma anónima.

3.6.3. Análisis de los resultados

Los resultados de la encuesta aplicada para medir el desempeño laboral son los siguientes:

3.6.3.1. Conocimiento del trabajo

Tabla 10. Conocimiento del trabajo

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	5	34	5	0	0	40
PERIODO 2009 - 2010	2	36	2	0	0	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.6.3.2. Cantidad de trabajo

Tabla 11. Cantidad de trabajo

CANTIDAD DE TRABAJO						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	2	36	2	0	0	40
PERIODO 2009 - 2010	3	35	2	0	0	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.6.3.3. Calidad de trabajo

Tabla 12. Calidad de trabajo

CALIDAD DEL TRABAJO						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	1	33	5	1	0	40
PERIODO 2009 - 2010	2	34	4	0	0	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana
Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.6.3.4. Iniciativa

Tabla 13. Iniciativa

INICIATIVA						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	0	8	8	22	2	40
PERIODO 2009 - 2010	0	7	5	27	1	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.6.3.5. Cooperación

Tabla 14. Cooperación

COOPERACIÓN						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	2	22	10	5	1	40
PERIODO 2009 - 2010	6	19	9	1	5	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.6.3.6. Juicio y sentido

Tabla 15. Juicio y Sentido

JUICIO Y SENTIDO						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	6	21	11	2	0	40
PERIODO 2009 - 2010	4	18	10	7	1	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.6.3.7. Capacidad para aprender nuevas tareas

Tabla 16. Capacidad para aprender nuevas tareas

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS						
	5	4	3	2	1	TOTAL
PERIODO 2007 - 2008	2	26	7	4	1	40
PERIODO 2009 - 2010	1	21	8	5	5	40

Fuente: Servicio Nacional de Aduana

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.7. Análisis FODA del clima organizacional

El análisis FODA es una herramienta de análisis que involucra factores externos e internos a la organización, en el caso pertinente al clima organizacional es pertinente aplicarlo en base a las opiniones receptadas en la encuesta realizada.

De acuerdo a esta información los resultados son los siguientes:

Tabla 17. Matriz FODA Clima Organizacional

MATRIZ FODA CLIMA ORGANIZACIONAL

		FORTALEZAS	DESCRIPCION
FORTALEZAS		Autoevaluación	Los empleados de la Aduana tienen un alto sentido de evaluación, para reconocer sus errores o resaltar sus logros.
		Integración	El personal se encuentra integrado y comprende los conceptos de trabajo en equipo.
		Productividad	El personal se califica como productivo para cumplir los objetivos propuestos.
		Satisfacción laboral	Existe un alto nivel de satisfacción laboral, 70% está de acuerdo con su trabajo en la Aduana.
		Liderazgo	Existe una persona que lidera el equipo de trabajo y sabe motivar a sus dirigidos.
		Cooperación	En coordinación con la integración, el personal coopera en el desarrollo de las tareas asignadas.
		DEBILIDADES	DESCRIPCION
DEBILIDADES		Iniciativa	El personal tiene que esperar una orden superior para desempeñar cualquier tarea nueva, esto se debe al sistema burocrático en el que se desenvuelven.
		Falta de capacitación al personal	El personal no está lo suficientemente capacitado para realizar nuevas tareas operativas.

OPORTUNIDADES	Inestabilidad laboral	Existe un porcentaje alto, del 40% del personal que está bajo contrato, por un período máximo de dos años.	
	Insatisfacción de los usuarios externos	El personal cree que los usuarios externos se sienten inconformes con la demora de los procesos aduaneros.	
	Cantidad operativa trabajo	Existe sobre carga de trabajo impuesta por nuevas disposiciones que surgen por cambios en la normativa, lo que hace que los procesos aduaneros se tarden más tiempo.	
	Falta de sistemas de información	No existe información física necesaria con lo que los usuarios externos puedan guiarse, para poder realizar los trámites correspondientes.	
	Recursos de trabajo	No se aprovechan al máximo los recursos de trabajo, lo cual causa un desperdicio de recursos materiales.	
	OPORTUNIDADES		DESCRIPCION
	Innovación tecnológica	Los constantes cambios en la tecnología se pueden aplicar al proceso de trabajo en la Aduana.	
	Globalización	La apertura de relaciones con otros países, permite que el comercio exterior se intensifique.	
	Acuerdo bilateral con Rusia	El acuerdo bilateral firmado por ambos países, permitirá que las importaciones y exportaciones se incrementen entre Ecuador y Rusia, lo que	

AMENAZAS		ayudara a recaudar más dinero.
	Implementación del sistema QUIPUX.	El sistema QUIPUX implementado en el Servicio Nacional de Aduana, permite que no haya un excesivo desperdicio de papel en la institución.
	Nuevo Aeropuerto de Quito en Tababela	Existen mejores espacios físicos en las nuevas instalaciones, lo que permite que el personal se sienta más a gusto en el lugar de trabajo.
	Convenios de colaboración interinstitucional	La colaboración con otras instituciones permite una amplia cobertura de información, necesaria para los procesos aduaneros.
	AMENAZAS	DESCRIPCION
	Desprestigio de la Institución	La sociedad no confía al 100% en el Servicio Nacional de Aduanas, debido a rumores que han otorgado mala reputación a la institución.
	Asignación presupuestaria	El uso de recursos financieros está condicionado a la aprobación del Estado.
	Incremento de aranceles en importaciones	El modelo de gestión gubernamental actual, impone aranceles cada vez más altos a las importaciones, lo que produce una disminución de cantidad en importaciones.
	Finalización de acuerdos internacionales	Las decisiones del Gobierno han limitado las exportaciones del país, ya que sin algunos acuerdos internacionales, los productos ecuatorianos no tienen competencia con otros

	países, produciendo una disminución en las exportaciones.
Falta de cultura tributaria y de comercio exterior	La falta de conocimiento acerca de las leyes de comercio exterior, no permite que los usuarios realicen trámites sencillos en poco tiempo, lo cual no beneficia a la institución.
Sistema Jerárquico burocrática	El sistema burocrático en el que se maneja el Servicio Nacional de aduanas limita al personal y crea diferencias entre jefes y subalternos.

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.7.1. Herramientas utilizadas para el diagnóstico organizacional de la institución: síntesis FODA

Tabla 18. Hoja de trabajo FODA del Clima Organizacional

HOJA DE TRABAJO FODA - CLIMA ORGANIZACIONAL		
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Autoevaluación	Iniciativa
	Integración	Falta de capacitación al personal
	Productividad	Inestabilidad laboral
	Satisfacción laboral	Insatisfacción de usuarios externos
	Liderazgo	Falta de sistemas de información
	Cooperación	Recursos de trabajo
	Implementación de la página ECUAPASS	Cantidad operativa de trabajo
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Innovación tecnológica	Desprestigio de la institución
	Globalización	Asignación presupuestaria
	Acuerdo bilateral con Rusia	Incremento de aranceles en importaciones
	Implementación del sistema QUIPUX	Finalización de acuerdos internacionales
	Nuevo Aeropuerto de Quito en Tababela	Falta de cultura tributaria de comercio exterior
	Convenios de colaboración interinstitucional	Sistema jerárquico burocrático
	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

3.7.1.1. Matriz Holmes FODA del clima organizacional

Es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características afines. Esta matriz permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia. Puede ser utilizada para discriminar los factores del análisis ambiental (tanto interno como externo) (Cuestas, 2011).

Tabla 19. Matriz Holmes

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUM	ORDEN	%
F1	Autoevaluación	0,5	0	0	1	0	0,5	0	2	6	8,16
F2	Integración	1	0,5	1	0	0	1	1	4,5	3	18,37
F3	Productividad	1	0	0,5	0,5	1	1	1	5	2	20,41
F4	Satisfacción laboral	0	1	0,5	0,5	1	1	1	5	1	20,41
F5	Liderazgo	1	1	0	0	0,5	0	0	2,5	5	10,20
F6	Cooperación	0,5	0	0	0	1	0,5	0	2	7	8,16
F7	Implementación ECUAPASS	1	0	0	0	1	1	0,5	3,5	4	14,29
									24,5		100

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	SUM	ORDEN	%
D1	Iniciativa	0,5	1	0	0	0	1	0	2,5	5	10,20
D2	Falta de capacitación al personal	0	0,5	0	1	1	1	1	4,5	3	18,37
D3	Inestabilidad laboral	1	1	0,5	0,5	1	1	1	6	1	24,49
D4	Insatisfacción de usuarios externos	1	0	0,5	0,5	1	1	1	5	2	20,41
D5	Falta de sistemas de información	1	0	0	0	0,5	1	1	3,5	4	14,29
D6	Recursos de trabajo	0	0	0	0	0	0,5	1	1,5	6	6,12
D7	Cantidad operativa de trabajo	1	0	0	0	0	0	0,5	1,5	7	6,12
									24,5		100,00

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	SUM	ORDEN	%	
O1	Innovación tecnológica	0,5	0	1	1	0	0	2,5	5	13,89	
O2	Globalización	1	0,5	0,5	1	1	1	5	1	27,78	
O3	Acuerdo bilateral con Rusia	0	0,5	0,5	1	1	1	4	2	22,22	
O4	Implementación del sistema QUIPUX	0	0	0	0,5	0	0	0,5	6	2,78	
O5	Nuevo Aeropuerto de Quito en Tababela	1	0	0	1	0,5	1	3,5	3	19,44	
O6	Convenios de colaboración interinstitucional	1	0	0	1	0	0,5	2,5	4	13,89	
									18		100,00

AMENAZAS										
FACTORES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUM	ORDEN	%
A1	Desprestigio de la institución	0,5	0	0	0	1	1	2,5	4	13,89
A2	Asignación presupuestaria	1	0,5	0	0	1	1	3,5	3	19,44
A3	Incremento de aranceles en importaciones	1	1	0,5	0,5	1	1	5	2	27,78
A4	Finalización de acuerdos internacionales	1	1	0,5	0,5	1	1	5	1	27,78
A5	Falta de cultura tributaria y de comercio exterior	0	0	0	0	0,5	1	1,5	5	8,33
A6	Sistema jerárquico burocrático	0	0	0	0	0	0,5	0,5	6	2,78
								18		100

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

A continuación se detalla el resultado arrojado de la Matriz Holmes, la cual fue aplicada de acuerdo al FODA:

FORTALEZAS

F1: Satisfacción laboral

F2: Productividad

F3: Integración

F4: Implementación ECUAPASS

F5: Liderazgo

DEBILIDADES

D1: Inestabilidad laboral

D2: Insatisfacción de usuarios externos

D3: Falta de capacitación al personal

D4: Falta de sistemas de información

D5: Iniciativa

OPORTUNIDADES

O1: Globalización

O2: Acuerdo bilateral con Rusia

O3: Nuevo Aeropuerto de Quito en Tababela

O4: Convenios de colaboración interinstitucional

O5: Innovación tecnológica

AMENAZAS

A1: Finalización de acuerdos internacionales

A2: Incremento de aranceles en importaciones

A3: Asignación presupuestaria

A4: Desprestigio de la institución

A5: Falta de cultura tributaria y de comercio exterior

3.7.1.2. Matriz de análisis de vulnerabilidad

La evaluación de la vulnerabilidad es un proceso mediante el cual se determina el nivel de exposición y la predisposición a la pérdida de un elemento o grupo de elementos ante una amenaza específica, se debe analizar la frecuencia de ocurrencia y la severidad de la amenaza. La evaluación se realiza con tablas de valoración relativa, tanto de frecuencia como de gravedad o severidad para cada uno de los recursos de la empresa y mediante modelos de simulación conociendo y teniendo acceso al comportamiento histórico de una amenaza.

También permite identificar la forma en que las debilidades pueden ser superadas tal que permitan sortear las amenazas del ambiente o es más, convertir las amenazas en oportunidades para beneficio de los procesos de la institución (HERMOSA MENA, 2012).

Difieren las debilidades con las amenazas, el grado de la relación se establece como:

5 = alto, 3= media y 1 = bajo. A continuación se totalizan los valores tanto horizontalmente como verticalmente y se ubican los valores más altos, para las intersecciones se establecerán posteriormente las acciones estratégicas defensivas y los factores críticos de éxito.

Tabla 20. Matriz de vulnerabilidad del SENA

DEBILIDADES \ AMENAZAS	Finalización de acuerdos internacionales	Incremento de aranceles en importaciones.	Asignación presupuestaria	Desprestigio de la institución	Falta de Cultura Tributaria y comercio exterior	TOTAL
	Inestabilidad Laboral	5	3	5	3	3
Insatisfacción de los usuarios externos	5	5	1	1	5	17
Falta de capacitación al personal	1	5	5	3	5	19
Falta de sistemas de información	3	5	5	3	5	21
Iniciativa	3	1	3	3	3	13
TOTAL	17	19	19	13	21	

VALORACIÓN:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Una vez realizada la matriz de vulnerabilidad se obtuvieron los siguientes resultados:

Amenazas de mayor impacto:

A1: Falta de cultura tributaria y comercio exterior

A2: Asignación presupuestaria

A3: Incremento de aranceles en importaciones

A4: Finalización de acuerdos internacionales

Debilidades más desarrolladas:

D1: Falta de sistemas de información

D2: Inestabilidad Laboral

D3: Falta de capacitación al personal

D4: Insatisfacción de los usuarios externos

3.7.1.3 Matriz de análisis de aprovechabilidad

El análisis de aprovechabilidad es un instrumento de estudio estratégico, que en un proceso de planificación, permite identificar la forma en que las fortalezas pueden permitir tomar las oportunidades del ambiente para beneficio de los procesos de la institución (HERMOSA MENA, 2012).

Se usa la matriz de aprovechabilidad, contrastando las fortalezas con las oportunidades, el grado de la relación se establece como 3 = fuerte, 2= media y 1 = débil. A continuación se totalizan los valores tanto horizontalmente como verticalmente y se ubican los valores más altos, para las intersecciones se establecerán posteriormente las acciones estratégicas ofensivas y los factores críticos de éxito.

Tabla 21. Matriz de aprovechabilidad del SENAE

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	Globalización	Acuerdo bilateral con Rusia	Nuevo aeropuerto de Quito en Tababela	Convenios de colaboración interinstitucional	Innovación tecnológica	TOTAL
	Satisfacción laboral	3	1	5	5	5
Productividad	5	1	3	5	5	19
Integración	3	1	3	5	5	17
Implementación Ecuapass	5	5	1	5	5	21
Liderazgo	1	1	3	5	5	15
TOTAL	17	9	15	25	25	

VALORACIÓN:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Una vez realizada la matriz de aprovechabilidad se obtuvieron los siguientes resultados:

Oportunidades de mayor impacto:

O1: Innovación tecnológica

O2: Convenios de colaboración interinstitucional

O3: Globalización

O4: Nuevo aeropuerto de Quito en Tababela

Fortalezas más desarrolladas

F1: Implementación ECUAPASS

F2: Satisfacción Laboral

F3: Productividad

F4: Integración

3.7.2. ESTRATEGIAS FODA

Para la determinación de las estrategias es muy útil la técnica conocida como matriz de estrategias, en esta matriz se describen las estrategias que resultan de la combinación de una o más variables de la matriz FODA, al relacionarse entre sí forman estrategias de ataque y defensa (Cruz García, 2007).

Para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, una vez analizados tanto los factores internos y externos que afectan directamente a esta Institución, arrojó como resultado la MATRIZ FODA, en base a la cual se procedió a elaborar las principales estrategias para gestionar la propuesta de la investigación de la Dirección Distrital de Quito.

Estrategias FO:

Son aplicadas a las fuerzas internas de la institución para lograr su propósito, y así aprovechar las ventajas de las oportunidades externas, en este caso las estrategias a desarrollar son las siguientes:

FO 1: Sistematizar los procesos aduaneros (F1-O1).

FO 2: Implementar mecanismos que garanticen adecuadas condiciones de trabajo (F2-O4).

FO 3: Mejorar y reestructurar la capacidad física de las áreas operativas (F3-O4).

FO 4: Desarrollar y sociabilizar nuevos sistemas como el ECUAPASS (F1-O3).

FO 5: Impulsar el uso de acuerdos interinstitucionales para mejora de procesos aduaneros (F4-O2).

Estrategias DO:

Su objetivo es optimizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Para este tipo de estrategias resultaron las siguientes:

DO 1: Capacitar al personal acerca de procesos internacionales de comercio exterior (D3-O3).

DO 2: Crear buzón de sugerencias y quejas (D4-O4).

DO 3: Capacitar al personal en temas de atención al usuario (D4-O1).

DO 4: Habilitar concursos para acceder al nombramiento definitivo (D2-O2).

DO 5: Implementar manuales de procesos aduaneros para usuarios externos (D1-O2).

Estrategias FA:

Aprovechan las fuerzas de la institución para evitar repercusiones de las amenazas externas. Para este tipo de estrategias resultaron las siguientes:

FA 1: Priorizar y mejorar los procesos de mayor impacto en la satisfacción del Talento Humano (F2-A2).

FA 2: Generar propuestas a nivel estatal para que las políticas comerciales se alineen a los intereses institucionales (F3-A4).

FA 3: Construir un sistema de priorización de gastos en base a los objetivos estratégicos institucionales (F2-A2).

FA 4: Mejorar los sistemas de control de recaudaciones (F3-A2).

FA 5: Crear un arancel unificado (F3-A3).

FA 6: Fortalecer el conocimiento de los funcionarios en la aplicación efectiva de la normativa aduanera y cultura tributaria (F1-A1).

Estrategias DA:

Consideradas como formas de defensa que intentan reducir las debilidades internas y evitar amenazas del ambiente. Este tipo de instituciones, quizá debe luchar por su estabilidad. Para este tipo de estrategias resultaron las siguientes:

DA 1: Capacitar a los funcionarios aduaneros y a los OCEs e informar a la ciudadanía sobre los procesos aduaneros (D1-A1).

DA 2: Fijar presupuesto para la elaboración de los manuales (D1-A2).

DA 3: Priorizar la atención al usuario con sistemas ágiles y eficientes (D4-A1).

DA 4: Capacitar al personal para la detección temprana de errores (D3-A1).

Comunicar al personal sobre metas de recaudación.

DA 5: Crear plazas de empleo para evitar cuellos de botella en el proceso (D4-A2).

DA 6: Proponer al estado la implementación previa de empresas productoras y comercializadoras antes de un incremento en aranceles a la importación (D4-A3).

DA 7: Crear nuevos acuerdos internacionales que permitan incrementar las exportaciones del país (D4-A4).

Tabla 22. Matriz de estrategias del SENA E

<p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación tecnológica 2. Convenios de colaboración interinstitucional 3. Globalización 4. Nuevo aeropuerto de Quito en Tababela
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación ECUAPASS 2. Satisfacción Laboral 3. Productividad 4. Integración 	<p>FO 1: Sistematizar los procesos aduaneros (F1-O1).</p> <p>FO 2: Implementar mecanismos que garanticen adecuadas condiciones de trabajo (F2-O4).</p> <p>FO 3: Mejorar y reestructurar la capacidad física de las áreas operativas (F3-O4).</p> <p>FO 4: Desarrollar y sociabilizar nuevos sistemas como el ECUAPASS (F1-O3).</p> <p>FO 5: Impulsar el uso de acuerdos interinstitucionales para mejora de procesos aduaneros (F4-O2).</p>	<p>FA 1: Priorizar y mejorar los procesos de mayor impacto en la satisfacción del Talento Humano (F2-A2).</p> <p>FA 2: Generar propuestas a nivel estatal para que las políticas comerciales se alineen a los intereses institucionales (F3-A4).</p> <p>FA 3: Construir un sistema de priorización de gastos en base a los objetivos estratégicos institucionales (F2-A2).</p> <p>FA 4: Mejorar los sistemas de control de recaudaciones (F3-A2).</p> <p>FA 5: Crear un arancel unificado (F3-A3).</p> <p>FA 6: Fortalecer el conocimiento de los funcionarios en la aplicación efectiva de la normativa aduanera y cultura tributaria (F1-A1).</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de sistemas de información 2. Inestabilidad Laboral 3. Falta de capacitación al personal 4. Insatisfacción de los usuarios externos 	<p>DO 1: Capacitar al personal acerca de procesos internacionales de comercio exterior (D3-O3).</p> <p>DO 2: Crear buzón de sugerencias y quejas (D4-O4).</p> <p>DO 3: Capacitar al personal en temas de atención al usuario (D4-O1).</p> <p>DO 4: Habilitar concursos para acceder al nombramiento definitivo (D2-O2).</p> <p>DO 5: Implementar manuales de procesos aduaneros para usuarios externos (D1-O2).</p>	<p>DA 1: Capacitar a los funcionarios aduaneros y a los OCEs e informar a la ciudadanía sobre los procesos aduaneros (D1-A1).</p> <p>DA 2: Fijar presupuesto para la elaboración de los manuales (D1-A2).</p> <p>DA 3: Priorizar la atención al usuario con sistemas ágiles y eficientes (D4-A1).</p> <p>DA 4: Capacitar al personal para la detección temprana de errores (D3-A1).</p> <p>Comunicar al personal sobre metas de recaudación.</p> <p>DA 5: Crear plazas de empleo para evitar cuellos de botella en el proceso (D4-A2).</p> <p>DA 6: Proponer al estado la implementación previa de empresas productoras y comercializadoras antes de un incremento en aranceles a la importación (D4-A3).</p> <p>DA 7: Crear nuevos acuerdos internacionales que permitan incrementar las exportaciones del país (D4-A4).</p>

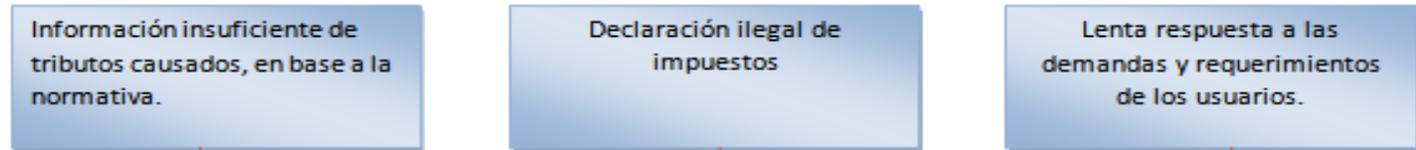
Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

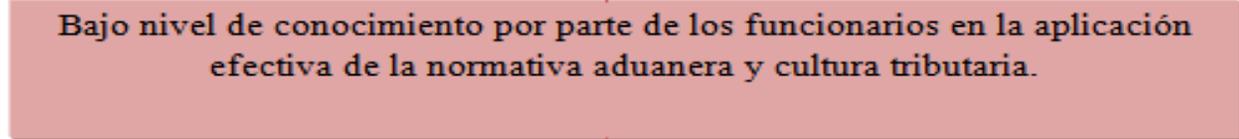
3.7.3. ÁRBOLES DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.7.3.1. ARBOLES DE PROBLEMAS

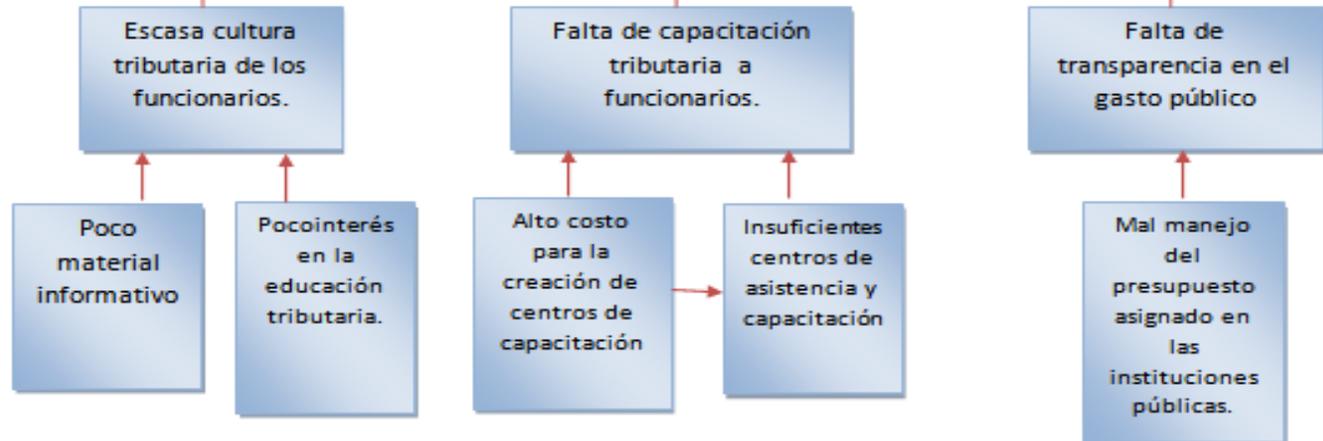
EFFECTOS



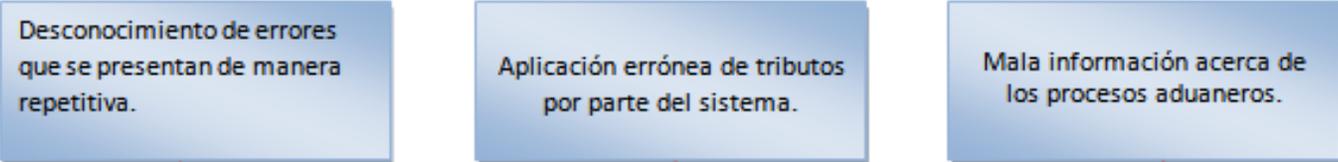
PROBLEMA CENTRAL



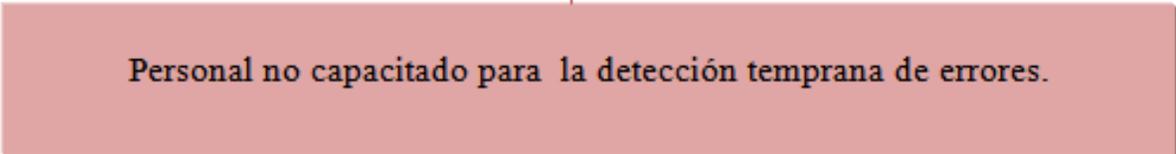
CAUSAS



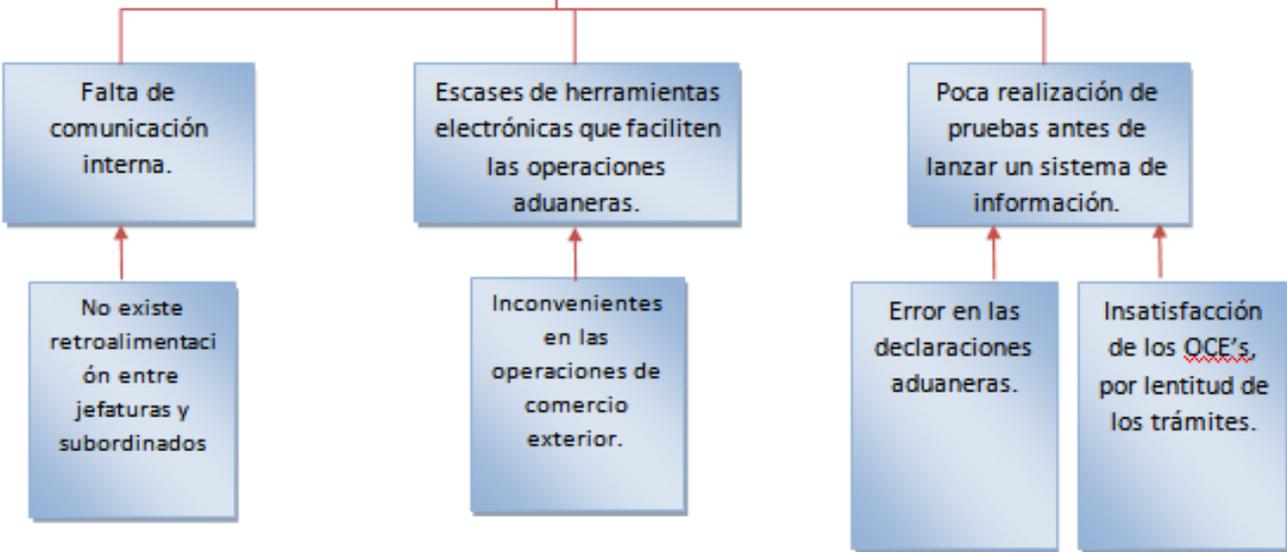
EFFECTOS



PROBLEMA CENTRAL

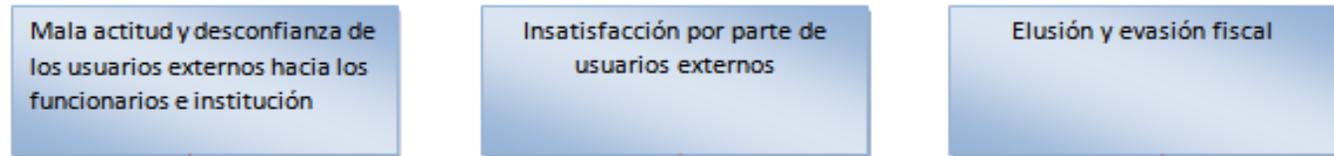


CAUSAS

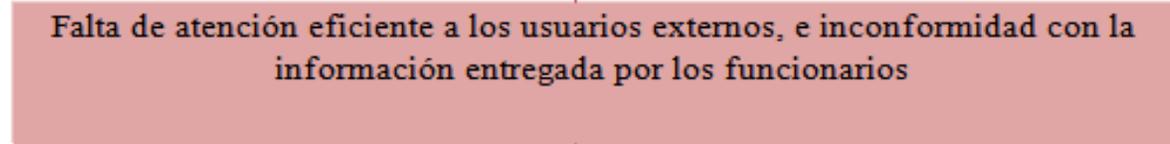


ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS



PROBLEMA CENTRAL



CAUSAS



EFFECTOS

Retraso en los trámites y procesos aduaneros

Insatisfacción por parte de usuarios externos

Declaraciones erróneas por parte de los usuarios externos

PROBLEMA CENTRAL

Falta de información acerca de procesos aduaneros por falta de la implementación de sistemas tecnológicos vanguardistas

CAUSAS

Falta de asignación presupuestaria por parte del Estado

Falta de iniciativa para mejorar procesos de entrega de información

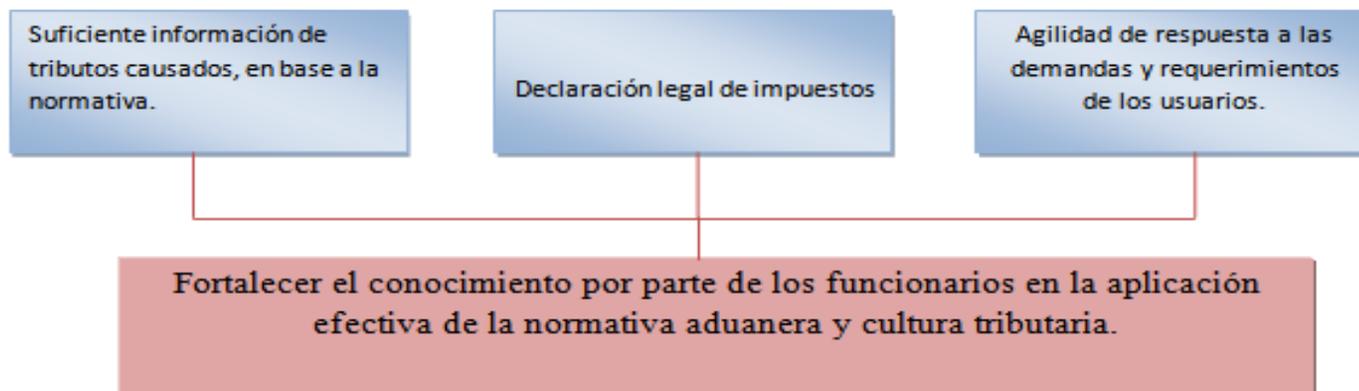
Falta de entrega de información necesaria por parte de los funcionarios

Monto limitado para las instituciones publicas

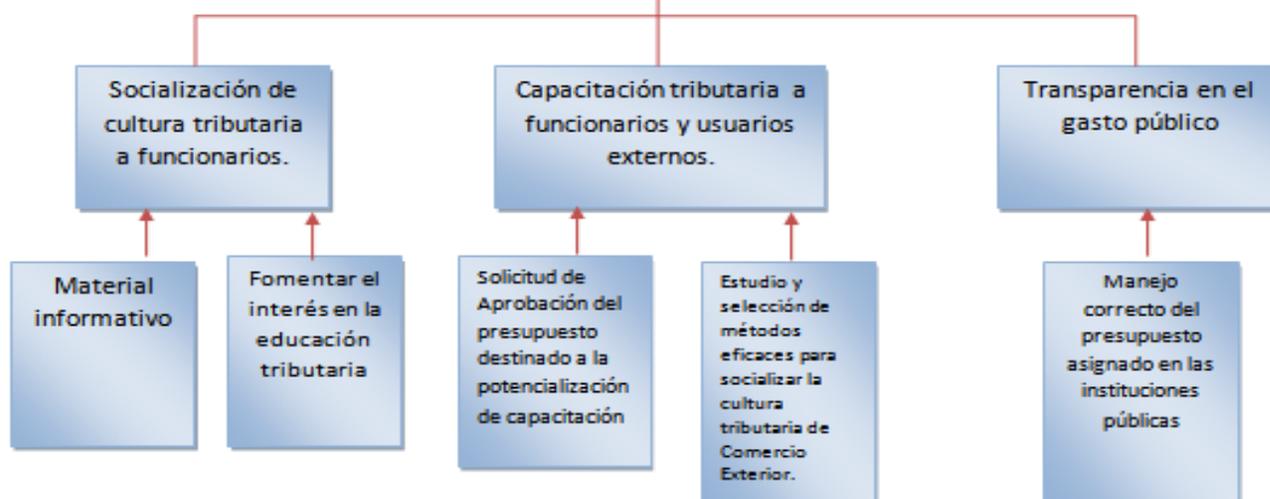
Sistema burocrático

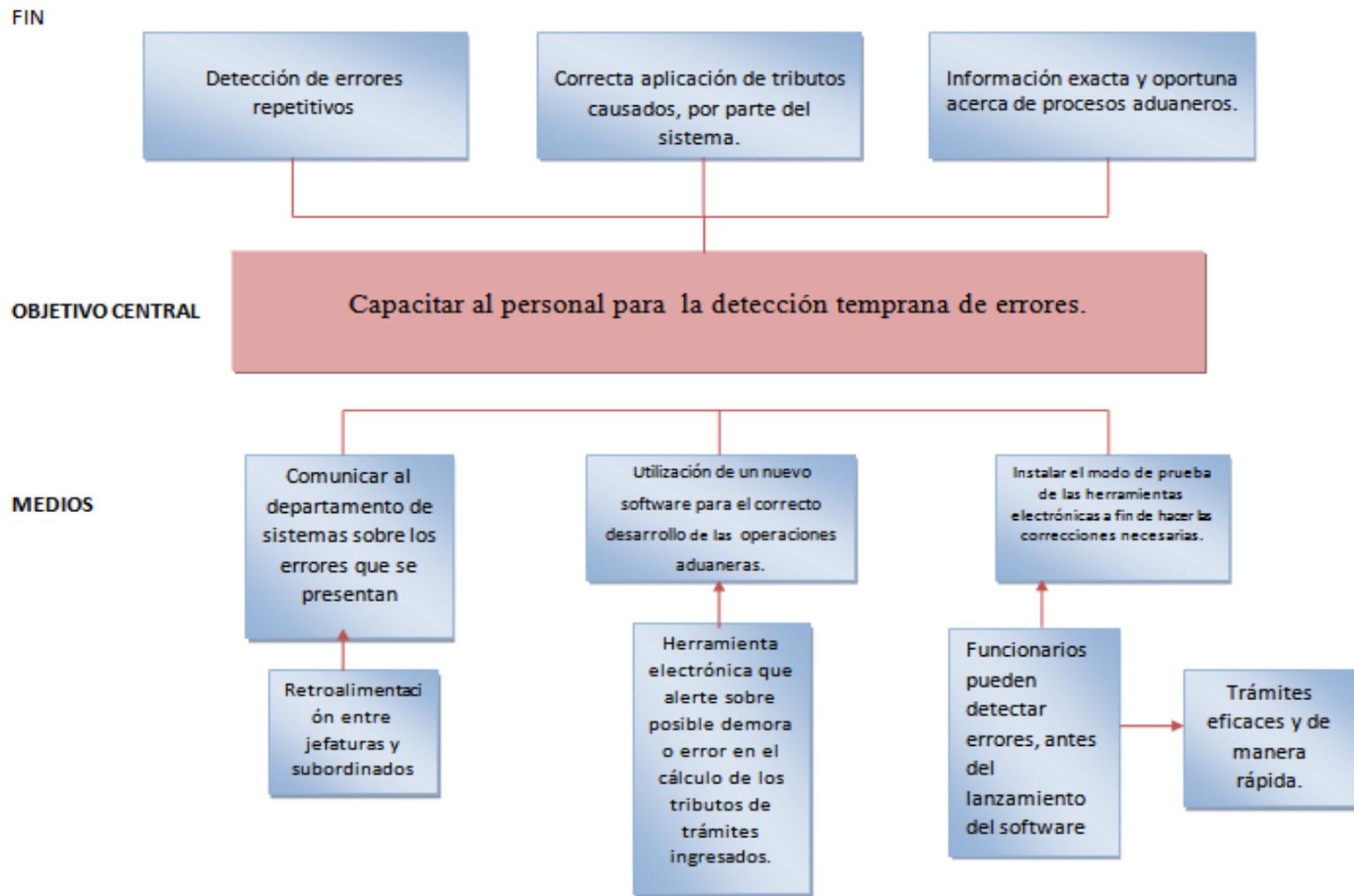
3.7.3.2. ARBOLES DE OBJETIVOS

FIN

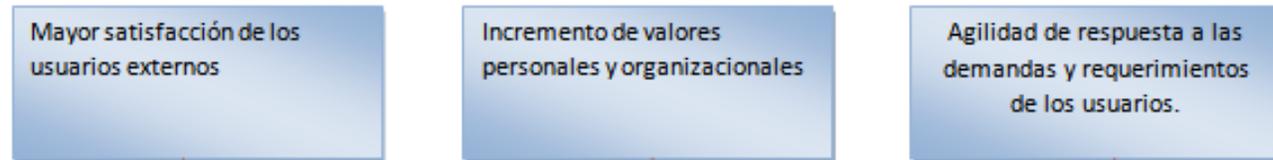


MEDIOS





FINES

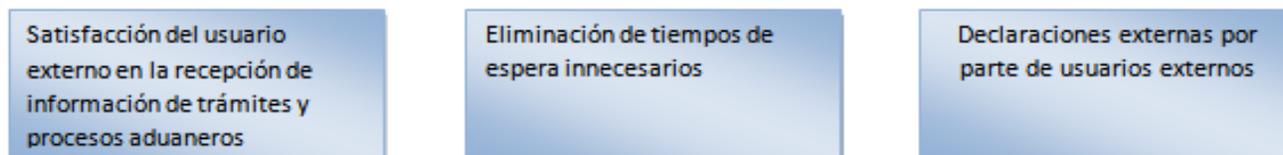


Incrementar la eficiencia de los funcionarios mediante la capacitación virtual al personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana en atención al usuario externo

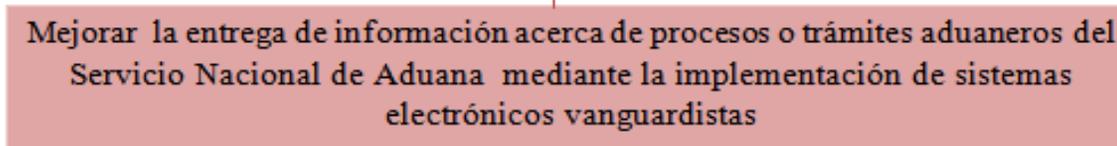
MEDIOS



FINES



OBJETIVO CENTRAL



MEDIOS



Figura 19. Arboles de problemas y objetivos

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el interés de conocer la incidencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los departamentos administrativos y operativos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito se ha realizado el diagnóstico institucional, con el fin de mejorar la productividad de la institución.

En las instituciones públicas hay un gran porcentaje de usuarios externos que no se sienten a gusto con la atención que reciben, esto se debe a la falta de inversión tecnológica, capacitaciones constantes que permitan incrementar el conocimiento tanto de usuarios internos como de usuarios externos para que se puedan facilitar los procesos que a diario tienen retraso, lo que se pretende es mejorar dichos procesos para de esta manera obtener un mejor clima organizacional, con lo que los funcionarios y los usuarios externos se sientan conformes tanto con el trato de dan y reciben, de esta manera se espera incrementar la satisfacción de ambas partes, resultando de esto una mejor productividad.

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional tiene como objetivo incrementar la eficiencia de los funcionarios al momento de realizar sus labores y la plena satisfacción de estos realizando dicha labor, con lo cual se tornara en una institución eficaz en atención al usuario, vanguardista en tecnología y con un valor social de integrar y capacitar a sus trabajadores.

El clima organizacional se ve afectado por muchas variables, algunas de las cuales se las a identificado dentro y fuera del Servicio Nacional de Aduana por lo que se presenta la propuesta mediante planes que se explican a continuación:

- 1.** Plan de Desarrollo de una cultura tributaria encaminada a satisfacer al cliente.
- 2.** Plan para la implementación de un software que permita la detección temprana de errores en procesos aduaneros.
- 3.** Plan de capacitación en eficiencia en atención al usuario externo.

4. Plan de implementación de herramientas electrónicas para despliegue de información eficaz.

4.1. Plan de Desarrollo de una cultura tributaria encaminada a satisfacer al cliente.

Actualmente se trata de elevar el nivel de la recaudación tributaria a través de la optimización de los servicios públicos, implementando mejores herramientas para el control tributario con la intención de facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias a los clientes y de esa forma desarrollar una cultura tributaria para el adecuado cumplimiento de las obligaciones.

Es importante analizar, las causas de la evasión fiscal, teniendo en cuenta el efecto nocivo que produce sobre esta fuente generadora de ingresos del Estado que son necesarios para que pueda cumplir adecuadamente sus funciones, y puntualizando en la actitud de la ciudadanía.

La falta de cultura tributaria es una de las causantes de la evasión fiscal e insatisfacción en los usuarios de comercio exterior, ya que es uno de los síntomas más evidentes del deterioro de los principios de responsabilidad social. Una de las excusas para la evasión, es el destino desconocido de los impuestos, es un deber ético el pagarlos. Cada ciudadano debe satisfacer sus obligaciones, es decir, el ciudadano normal pagar los impuestos, y el gobernante distribuirlos eficientemente para que sean afectados para el fin para el que fueron creados.

Objetivo General

Desarrollar una cultura tributaria en la sociedad para incrementar la satisfacción del usuario externo por conocer sus derechos y obligaciones cuando se trata de actividades de comercio exterior.

Objetivos Específicos

- ✓ Concientizar a los ciudadanos en que la tributación no sólo es una obligación fiscal, sino un deber ante la sociedad para lograr el desarrollo del país.

- ✓ Lograr una actitud tributaria responsable, motivada por creencias y valores que conduzcan a la aceptación del deber de contribuir a que el Estado cumpla con sus fines.
- ✓ Analizar las teorías sobre cultura tributaria, y las metodologías de evaluación de programas de formación y capacitación.
- ✓ Diseñar el modelo de evaluación que considere los momentos en el diseño de la capacitación en la Cultura Tributaria.
- ✓ Determinar el incremento de conocimiento de los usuarios con respecto a la cultura tributaria.
- ✓ Desarrollar un instructivo del procedimiento de evaluación como una herramienta concreta que facilite la implementación del modelo dentro del proceso de Cultura Tributaria.

Actividades

1. Desarrollo de un programa de apoyo a la cultura tributaria de los funcionarios del Servicio Nacional de Aduana, basado en la puesta en marcha de un curso de actualización tributaria (presencial y virtual).
2. Realización de cursos de capacitación sobre temas arancelarios, conducidos a los usuarios externos que son quienes cumplen funciones de intermediación entre éstos y la Aduana.
3. Realización de campañas de concientización sobre contenidos de información básica acerca de tributos, para los usuarios externos.
4. La creación y mantenimiento del portal de cultura tributaria en internet.
5. Divulgación del programa, su contenido y acciones.

Temas a tratar

Primer Nivel

¿Qué es cultura tributaria?

¿Qué es tributo?

Clases de tributo:

- Impuesto
- Contribución

- Tasa

¿Por qué debemos tributar?

Segundo Nivel

Actores de la cultura tributaria

- El resignado
- El eludidor
- El evasor

La educación como base de la cultura tributaria

¿Cómo fomentar la cultura tributaria?

Tercer Nivel

Tributos aplicados al comercio exterior

Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera

Normativa y tributos aplicables

Cuarta Nivel

Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera

Extinción de la Obligación Tributaria

Medios de pago

Plazos para el pago

Recaudación

Duración

El tiempo estimado de capacitación en los temas antes mencionados lo detallamos de la siguiente manera:

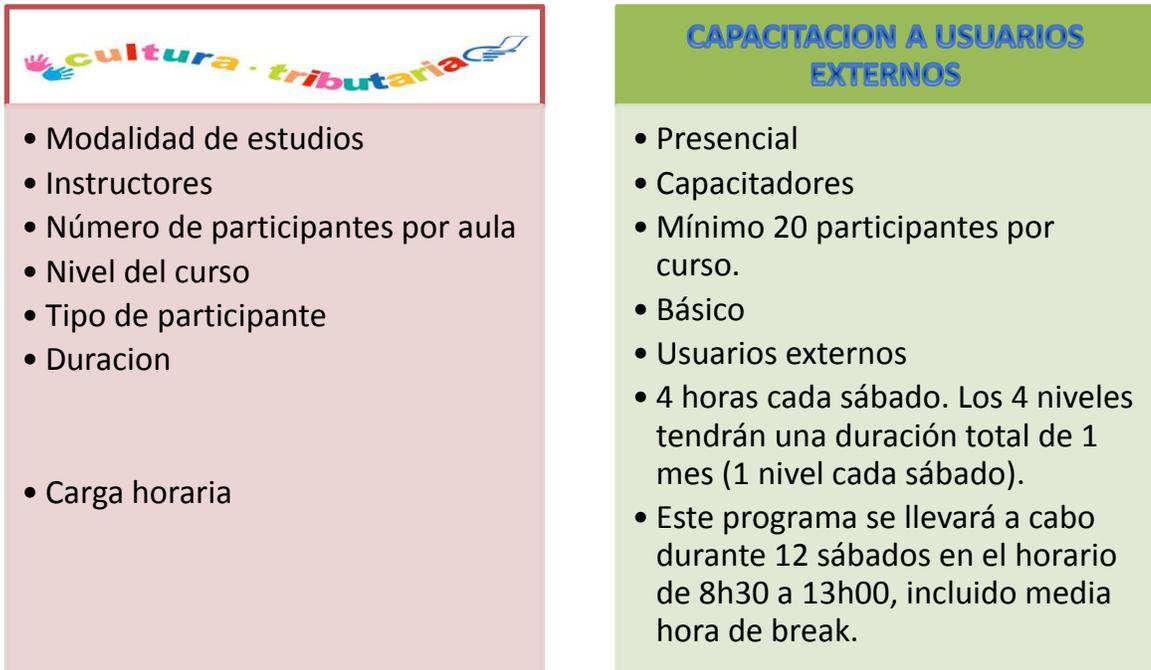


Figura 20. Plan de Desarrollo de una cultura tributaria encaminada a satisfacer al cliente.

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Total de participantes: 60 participantes

Que se encuentran divididos en grupos de 20 personas para cada curso.

Costos

Los costos son evaluados de acuerdo al sueldo que perciben los funcionarios de la institución, ya que los rubros están dentro de su remuneración, se lo detalla de la siguiente manera:

Capacitación externa: \$4548.28

Tabla 23. Costos de la capacitación

Descripción	Unidades	Valor	Horas	Total
Capacitadores internos				
Asistentes de talento humano	3	5,12	48	737,28
Capacitadores externos	8	7,81	48	3400,00
Materiales				
Libretas	60	0,80		48,00
Esferos	60	0,30		18,00
Lunch				
Sánduches	60	4,50		270,00
Bebidas	60	1,25		75,00
TOTAL				\$4548,28

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 24. Costos del plan de capacitación en cultura tributaria

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>TIEMPO</u> <u>(días)</u>	<u>COSTO</u>
Estudio y selección de capacitaciones eficaces para socializar la cultura tributaria de Comercio Exterior	Asistentes de Talento Humano	5	\$ 204,80
Aprobación de plan Capacitación en cultura tributaria de Comercio Exterior	Director de Talento Humano	1	\$ 15,91
Solicitud de aprobación del presupuesto del plan de Capacitación en cultura tributaria	Asistentes de Talento Humano	1	\$ 5,12
Aprobación del presupuesto destinado para la capacitación	Director de Talento Humano	1	\$ 15,91
Selección de grupos capacitadores	Analistas de Talento Humano	20	\$ 419,20
Ejecución de capacitación acerca de las obligaciones, derechos y responsabilidades aduaneras tributarias (cultura tributaria de comercio exterior)	Capacitadores externos		\$ 4.548,28
Evaluación del plan de capacitación de cultura tributaria	Analistas de Talento Humano	12	\$ 377,28
Total			\$ 5.586,50

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 25. Desglose de Gastos

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>COSTO POR HORA</u>	<u>HORAS AL DIA</u>	<u>PERSONAS A CARGO</u>	<u>COSTO POR DIA</u>	<u>TIEMPO (días)</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>OBSERVACION</u>
Estudio y selección de capacitaciones eficaces para socializar la cultura tributaria de Comercio Exterior	5,12	2	4	40,96	5	\$ 204,80	
Aprobación de plan Capacitación en cultura tributaria de Comercio Exterior	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91	
Solicitud de aprobación del presupuesto del plan de Capacitación en cultura tributaria	\$ 5,12	1	1	\$ 5,12	1	\$ 5,12	
Aprobación del presupuesto destinado para la capacitación	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91	
Selección de grupos capacitadores	\$ 10,48	1	2	\$ 20,96	20	\$ 419,20	
Ejecución de capacitación acerca de las obligaciones, derechos y responsabilidades aduaneras tributarias (cultura tributaria de comercio exterior)						\$ 4.548,28	
Evaluación del plan de capacitación de cultura tributaria	10,48	1	3	\$ 31,44	12	\$ 377,28	12 Sábados
TOTAL						\$ 5.586,50	

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 26. Indicadores

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>INDICADORES</u>
Estudio y selección de capacitaciones eficaces para socializar la cultura tributaria de Comercio Exterior	
Aprobación de plan Capacitación en cultura tributaria de Comercio Exterior	
Solicitud de aprobación del presupuesto del plan de Capacitación en cultura tributaria	
Aprobación del presupuesto destinado para la capacitación	
Selección de grupos capacitadores	
Ejecución de capacitación acerca de las obligaciones, derechos y responsabilidades aduaneras tributarias (cultura tributaria de comercio exterior)	Cumplimiento del programa de capacitación (horas)
Evaluación del plan de capacitación de cultura tributaria	Satisfacción de los usuarios externos (%)

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

4.2. Plan para la implementación de un software que permita la detección temprana de errores en procesos aduaneros.

Los sistemas actuales aduaneros no permiten en algunos aspectos, que el accionar en los procesos sea el adecuado. Por ello es necesario un cambio fundamental para facilitar los procesos y mejorar la entrega de trámites en el tiempo estimado.

En el proceso del diseño de nuevas herramientas electrónicas, la Institución se debe volver facilitadora, ágil y flexible, por lo que en la propuesta mencionada se pretende implementar un software que permita detectar errores en procesos de trámites aduaneros, lo cual beneficiara tanto al usuario externo como al funcionario a cargo del proceso, resultando de esto la excelencia del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

La institución debe estar enfocada en invertir en medios que permitan el mejoramiento de procesos aduaneros, por lo cual resulta indispensable que se realice un cambio en el sistema mediante un software que despliegue un mensaje de alerta en caso de que un trámite presente una demora en su proceso, con lo cual el funcionario estará pendiente de lo que sucede y realizara las gestiones necesarias para solucionar el problema y entregar a tiempo el tramite al usuario externo.

Objetivo

Implementar software aduaneros eficientes para el año 2016 que faciliten las actividades de comercio exterior y que optimicen la productividad de los funcionarios, permitiéndoles detectar previamente errores en los procesos.

Objetivos específicos

- ✓ Reducir significativamente el tiempo de espera del usuario externo en trámites realizados.
- ✓ Detectar los errores de manera inmediata.
- ✓ Brindar un despacho más ágil y eficiente en la entrega de trámites.
- ✓ Minimizar el uso del papel
- ✓ Mejorar la atención al usuario externo.

Función del nuevo software

Sistema de alerta temprana de errores. Este software, que será implementado por la Aduana, monitoreará los procesos que se lleven a cabo durante el día, logrando registrar las fechas con las que ingresan los tramites, permitiendo almacenar el tiempo máximo de entrega de los tramites, con el fin de cumplir a cabalidad los plazos que se les da a los usuarios externos.

ACTIVIDADES

1. Registro de fechas- proceso
2. Almacenamiento de trámites- proceso
3. Selección de trámites en retraso-proceso

4. Despliegue de mensaje de alerta por trámites en demora
5. Solución de problema
6. Eliminación de la memoria el trámite en demora
7. Almacenamiento del tramite solucionado

Costos

Los costos son evaluados de acuerdo al sueldo que perciben los funcionarios de la institución, y al costo de mano de obra de los desarrolladores del software a implementarse; se lo detalla de la siguiente manera:

Factores que afectan el costo del software

- ✓ Capacidad del programador
- ✓ Complejidad del software
- ✓ Tamaño de programa
- ✓ Tiempo

El monto total de inversión de este nuevo software asciende a \$ 490814.40 con un periodo de ejecución: 20 meses (Septiembre 2015 - Mayo 2017). Su implementación se prevé en Junio 2017

Tabla 27. Costo del software

Costo del Software de alerta de error		
Descripción	Unidades	Costo Total
Diseño del software de alerta		350000
Implementación de prueba		25000
Corrección de errores		50000
Implementación Software		
Computadores/Tablet	157	65814,4
Total		490814,4

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 28. Costos del plan de implementación de un software de alerta de error

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>TIEMPO (días)</u>	<u>COSTO TOTAL</u>
Elaboración del plan de implementación de un programa (software) que alerte un mensaje de error, sobre un proceso que lleve más tiempo en resolver del previsto	Analistas informáticos	20	\$ 1.848,00
Aprobación del plan de implementación del software	Director Nacional de Operaciones	1	\$ 15,91
Solicitud de aprobación del presupuesto	Asistente informático	1	\$ 5,12
Aprobación del presupuesto	Director Nacional Financiero	1	\$ 15,91
Diseño e implementación del software de alerta de error	Desarrolladores de Software		\$ 490.814,40
Ejecución del diseño de nuevo software	Analistas Informáticos	15	\$ 1.848,00
Capacitación al personal sobre el nuevo software implementado para la detección temprana de errores	Analistas Informáticos	15	\$ 462,00
Evaluación de capacitación sobre nuevo software	Analistas de Talento Humano	30	\$ 2.515,20
	TOTAL		\$ 497.524,54

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 29. Desglose de gastos

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>COSTO POR HORA</u>	<u>HORAS AL DIA</u>	<u>PERSONAS A CARGO</u>	<u>COSTO POR DIA</u>	<u>TIEMPO (días)</u>	<u>COSTO TOTAL</u>
Elaboración del plan de implementación de un programa (software) que alerte un mensaje de error, sobre un proceso que lleve más tiempo en resolver del previsto	\$ 6,16	3	5	\$ 92,40	20	\$ 1.848,00
Aprobación del plan de implementación del software	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91
Solicitud de aprobación del presupuesto	\$ 5,12	1	1	\$ 5,12	1	\$ 5,12
Aprobación del presupuesto	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91
Diseño e implementación del software de alerta de error						\$ 490.814,40
Ejecución del diseño de nuevo software	\$ 6,16	4	5	\$ 123,20	15	\$ 1.848,00
Capacitación al personal sobre el nuevo software implementado para la detección temprana de errores	\$ 6,16	1	5	\$ 30,80	15	\$ 462,00
Evaluación de capacitación sobre nuevo software	\$ 10,48	2	4	\$ 83,84	30	\$ 2.515,20
			TOTAL			\$ 497.524,54

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 30. Indicadores

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>INDICADORES</u>
Elaboración del plan de implementación de un programa (software) que alerte un mensaje de error, sobre un proceso que lleve más tiempo en resolver del previsto	
Aprobación del plan de implementación del software	
Solicitud de aprobación del presupuesto	
Aprobación del presupuesto	
Diseño e implementación del software de alerta de error	
Ejecución del diseño de nuevo software	Numero de tramites entregados al día (#)
Capacitación al personal sobre el nuevo software implementado para la detección temprana de errores	Cumplimiento de plazos de entrega (%)
Evaluación de capacitación sobre nuevo software	

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

4.3. Plan de capacitación en excelencia en atención al usuario externo

El plan de capacitación en excelencia en atención al usuario externo consiste en dar una capacitación rápida, pero concisa en información y concientización al funcionario acerca de la atención que se brinda al usuario externo, la cual debe ser amable, cordial e integral, de tal manera que el trato del usuario externo sea satisfactorio y no afecte negativamente al clima organizacional que como consecuencia influye en el desempeño del personal del Servicio Nacional de Aduana Distrito Quito.

Objetivo

Desarrollar la excelencia en atención al usuario externo mediante la capacitación al personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana en atención al usuario externo, para el año 2015.

Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar valores para mejorar la atención al usuario externo.
- ✓ Generar sentido de pertenencia institucional en los funcionarios para Incrementar la satisfacción laboral.
- ✓ Mejorar el desempeño laboral de los funcionarios.
- ✓ Reducir o eliminar las quejas por parte de usuarios externos.
- ✓ Satisfacer las necesidades del usuario con eficacia.
- ✓ Fortalecer la imagen del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Actividad

Capacitación en excelencia en atención al cliente en instituciones del gobierno.

Tiempo de la capacitación



Grupo de Capacitación



Figura 21. Plan de capacitación en excelencia en atención al usuario

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Actividades de la capacitación

Descripción capacitación en excelencia en Atención al usuario externo en el Servicio Nacional de Aduana

Es indudable que el servidor público representa la imagen del gobierno. Los servicios que presta deben brindarse con un alto grado de profesionalismo y excelencia. Este tipo de capacitaciones responde a esta necesidad y está diseñada de tal manera que provocara en los capacitados, un deseo profundo por mejorar la manera en que prestan el servicio a los usuarios externos, permitiéndose ser excelentes en su labor.

La capacitación en Excelencia en Atención al usuario se aprenderá a:

- Identificar las quejas de mayor incidencia que los usuarios del servicio manifiestan.
- Valorar la importancia que tiene que el funcionario proporcione un servicio de excelencia, como la base para establecer relaciones productivas y satisfactorias con los usuarios y con los colaboradores internos.
- Identificar las bases técnicas de un servicio de excelencia.
- Aplicar las diferentes técnicas de interacción para la comunicación.
- Aplicar las diferentes técnicas para servir identificando las necesidades y comportamientos de los usuarios y resolver los planteamientos, quejas, reclamos, dudas y objeciones de los mismos.

Temas a tratar

Primera Hora

Razones por las que la Calidad en el Servicio es fundamental

¿Quién es su cliente?

¿Qué es Calidad en el Servicio?

¿Por qué es importante que Usted de una buena atención?

¿Atiende a sus clientes de la forma que quisiera que le atiendan a usted?

Segunda hora

La actitud es TODO en su vida personal y profesional

¿Cuán positiva es su actitud?

Siempre comunique con su mejor imagen

Ejercicio sobre lenguaje corporal

Escuche el sonido de su propia voz; ¿le dice algo?

Caso de análisis

Tercera hora

¿Qué servicios presta usted?

¿Hay necesidades que se deben considerar?

Envíe mensajes claros diciendo lo correcto

Mantenga su imagen durante toda su jornada

Cuarta hora

Dinámica

Quinta hora

Siempre trabaje para que sus clientes se sientan satisfechos

Lo que puede hacer para que sus clientes no se quejen

Tratamiento de las quejas

Las quejas comunes

Caso: El trabajo con los clientes difíciles

Costos de la capacitación

La capacitación que se presenta en la propuesta tiene un costo mínimo, ya que lo que se pretende es que el departamento de recursos humanos lo dicte, porque como es el personal propio de la institución conoce a profundidad a cada funcionario, de esta manera se podrá separar los grupos de capacitación con mayor facilidad y alcanzar la atención más alta posible.

Tabla 31. Costos de la capacitación

Descripción	Unidades	Valor	Horas	Total
Capacitadores				
Asistentes de talento humano	6	5,12	60	1843,2
Materiales				
Libretas	157	0,75		117,75
Esferos	157	0,25		39,25
Lunch				0
Sánduches	157	3		471
Bebidas	157	1		157
TOTAL				2628,2

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 32. Costos del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>TIEMPO (DIAS)</u>	<u>COSTO</u>
Selección de información enfocada en la excelencia en atención al usuario externo	Asistente de Talento Humano	5	\$ 102,40
Diseño de la Propuesta de plan de Capacitación en excelencia en atención al usuario	Asistente de Talento Humano	10	\$ 204,80
Aprobación de plan Capacitación en excelencia en atención al usuario	Director de Talento Humano	1	\$ 15,91
Solicitud de aprobación del presupuesto del plan de Capacitación en excelencia en atención al usuario	Asistente de Talento Humano	1	\$ 5,12
Aprobación del presupuesto	Director Nacional Financiero	1	\$ 15,91
Ejecución del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario en el Distrito Quito.	Asistentes de Talento Humano	6	\$ 2.628,20
Evaluación del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario	Analistas de Talento Humano	30	\$ 943,20
Total			3915,54

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 33. Desglose de Gastos

ACTIVIDAD	COSTO POR HORA	HORAS AL DIA	PERSONAS A CARGO	COSTO POR DIA	TIEMPO (dias)	COSTO TOTAL	OBSERVACION
Selección de información enfocada en la excelencia en atención al usuario externo	\$ 5,12	2	2	\$ 20,48	5	\$ 102,40	
Diseño de la Propuesta de plan de Capacitación en excelencia en atención al usuario	\$ 5,12	2	2	\$ 20,48	10	\$ 204,80	
Aprobación de plan Capacitación en excelencia en atención al usuario	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91	
Solicitud de aprobación del presupuesto del plan de Capacitación en excelencia en atención al usuario	\$ 5,12	1	1	\$ 5,12	1	\$ 5,12	
Aprobación del presupuesto	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91	
Ejecución del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario en el Distrito Quito.					6	\$ 2.628,20	6 Sábados
Evaluación del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario	\$ 10,48	1	3	\$ 31,44	30	\$ 943,20	
Total						\$ 3.915,54	

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 34. Indicadores

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>INDICADORES</u>
Selección de información enfocada en la excelencia en atención al usuario externo	
Diseño de la Propuesta de plan de Capacitación en excelencia en atención al usuario	
Aprobación de plan Capacitación en excelencia en atención al usuario	
Solicitud de aprobación del presupuesto del plan de Capacitación en excelencia en atención al usuario	
Aprobación del presupuesto	
Ejecución del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario en el Distrito Quito.	Cumplimiento del Programa de Capacitación (tiempo)
Evaluación del plan de capacitación en excelencia en atención al usuario	Satisfacción del usuario externo (%)

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

4.4. Plan de implementación de herramientas electrónicas para despliegue de información eficaz.

El plan de implementación de herramientas electrónicas consiste en la adquisición de kioscos informáticos con los cuales los usuarios externos puedan hacer uso de los mismos y facilitar el trabajo de los funcionarios, ya que lo que se pretende es que los kioscos desplieguen la información que los usuarios externos necesiten acerca de procesos o trámites aduaneros que deban realizar, con esto se tendrá como resultado menos tiempo de espera, más eficiencia y un mejor desempeño laboral por parte de los funcionarios ya que se centraran en trámites que requieran más tiempo, obteniendo como resultado una mayor productividad.

Un kiosco informativo es una computadora situada en un lugar de acceso público que permite a los usuarios realizar múltiples acciones, en las cuales se incluye el despliegue de información para empresas. Los kioscos informativos tienen pantallas táctiles por lo que su uso es muy accesible y de fácil interacción para todo usuario sin importar la edad, ya que no necesitan un conocimiento informático previo.

Tienen como objetivo presentar información, sin embargo puede ser personalizado para realizar múltiples tareas de modo que pueda colaborar con los trabajadores del servicio e incluso realizar las funciones de estos. Al permitir un acceso permanente al público, se pretende incrementar la productividad de las instituciones.

Objetivo

Mejorar la entrega de información acerca de procesos o trámites aduaneros del Servicio Nacional de Aduana mediante la implementación de herramientas electrónicas vanguardistas, para el año 2015.

Objetivos Específicos

- ✓ Mejorar la productividad.
- ✓ Facilitar el acceso de información para el usuario externo.
- ✓ Disminuir el tiempo de espera de los usuarios externos.
- ✓ Responder de manera fácil las preguntas más frecuentes de los usuarios externos.
- ✓ Incrementar la satisfacción del usuario externo.



Figura 22. Kioscos informativos

Fuente: (Ecuador, 2011)

Elaborado por: Touch Ecuador

Tabla 35. Costos de Kioscos Informativos

COSTOS DE KIOSCOS INFORMATIVOS		
UNIDADES	VALOR	TOTAL
4	2300	9200

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 36. Costo del plan de Herramientas electronicas de informacion

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Selección de herramientas electrónicas de información	Analista informático 1	10	\$ 246,40
Diseño del modelo de herramientas electrónicas de información (kiosco informativo)	Analista informático 1	30	\$ 1.108,80
Aprobación del plan de herramientas electrónicas de información	Director Nacional de operaciones	1	\$ 15,91
Solicitud de Aprobación del presupuesto	Analista informático 2	1	\$ 5,10
Aprobación del presupuesto	Director Nacional Financiero	1	\$ 15,91
Instalar en modo de prueba la herramienta electrónica de información a fin de hacer las correcciones.	Analista informático 1		\$ 2.300,00
Realizar las correcciones y mejoras en la herramienta electrónica de información	Analista informático 1	10	
Implementación de herramientas electrónicas en la exposición de información de procesos y trámites aduaneros	Analista informático 1		\$ 6.900,00
Socializar tanto al personal como a los usuarios, el uso y bondades de cada uno de las herramientas implementadas.	Analista informático 2	60	\$ 1.224,00
Evaluación del uso de kioscos informáticos en la institución	Analista de talento humano	30	\$ 1.886,40
	Total		\$ 13.702,52

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 37. Desglose de gastos

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>COSTO POR HORA</u>	<u>HORAS AL DIA</u>	<u>PERSONAS A CARGO</u>	<u>COSTO POR DIA</u>	<u>TIEMPO (días)</u>	<u>COSTO TOTAL</u>	<u>OBSERVACION</u>
Selección de herramientas electrónicas de información	\$ 6,16	2	2	\$ 24,64	10	\$ 246,40	
Diseño del modelo de herramientas electrónicas de información (kiosco informativo)	\$ 6,16	2	3	\$ 36,96	30	\$ 1.108,80	
Aprobación del plan de herramientas electrónicas de información	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91	
Solicitud de Aprobación del presupuesto	\$ 5,10	1	1	\$ 5,10	1	\$ 5,10	
Aprobación del presupuesto necesario por parte del Departamento Financiero	\$ 15,91	1	1	\$ 15,91	1	\$ 15,91	
Instalar en modo de prueba la herramienta electrónica de información a fin de hacer las correcciones.						\$ 2.300,00	1 unidad
Realizar las correcciones y mejoras en la herramienta electrónica de información	\$ 6,16	3	2	\$ 36,96	10		
Implementación de herramientas electrónicas en la exposición de información de procesos y trámites aduaneros						\$ 6.900,00	3 unidades
Socializar tanto al personal como a los usuarios, el uso y bondades de cada uno de las herramientas implementadas.	\$ 5,10	1	4	\$ 20,40	60	\$ 1.224,00	
Evaluación del uso de kioscos informáticos en la institución	\$ 10,48	2	3	\$ 62,88	30	\$ 1.886,40	
Total						\$ 13.702,52	

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 38. Indicadores

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>INDICADORES</u>
Selección de herramientas electrónicas de información	
Diseño del modelo de herramientas electrónicas de información (kiosco informativo)	
Aprobación del plan de herramientas electrónicas de información	
Solicitud de Aprobación del presupuesto	
Aprobación del presupuesto	
Instalar en modo de prueba la herramienta electrónica de información a fin de hacer las correcciones.	Tiempo mínimo o máximo de espera (minutos)
Realizar las correcciones y mejoras en la herramienta electrónica de información	
Implementación de herramientas electrónicas en la exposición de información de procesos y trámites aduaneros	Productividad
Socializar tanto al personal como a los usuarios, el uso y bondades de cada uno de las herramientas implementadas.	
Evaluación del uso de kioscos informáticos en la institución	Satisfacción usuario externo (%)

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

Tabla 39. Costo total de la Propuesta

Planes de Acción	Costo
Plan de Desarrollo de una cultura tributaria encaminada a satisfacer al cliente.	\$ 5.586,50
Plan para la implementación de un software que permita la detección temprana de errores en procesos aduaneros.	\$ 497.524,54
Plan de capacitación en excelencia en atención al usuario externo	\$ 3.915,54
Plan de implementación de herramientas electrónicas para despliegue de información eficaz.	\$ 13.702,52
Total	\$ 520.729,10

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jeanneth Espín y Nataly Torres

4.5. Beneficio, propuesta para el Servicio Nacional de Aduana Distrito Quito

En búsqueda de un manejo estratégico para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y operativo del Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito, se han determinado varios factores que afectan el ambiente en el que este se desenvuelve, sin embargo existen problemas, los cuales no se pueden solucionar, ya que son decisiones netamente del Ejecutivo, por esta razón hemos realizado diversos planes factibles para ser ejecutados de modo que resuelvan los problemas de atención al usuario, retrasos en entrega de trámites, falta de entrega oportuna de información y desconocimiento de cultura tributaria en comercio exterior.

Toda organización ya sea pública o privada debe tener una fuente de desarrollo personal y bienestar para sus colaboradores y personas involucradas en sus actividades.

En el sector público si bien es cierto no generan actividades lucrativas, pero cumplen con un papel de dirección que hace que deba ser innovador e iniciador de programas que puedan beneficiar a la sociedad.

En este caso consideramos que uno de los mayores beneficios apreciados con la aplicación de la propuesta es el bien social, como servicio a la ciudadanía, excelente

atención al usuario, mediante una actitud agradable, un ambiente óptimo para el trabajo y un incremento en la productividad de la institución ya que generará mayores ingresos al país en base a la recaudación de tributos.

Las capacitaciones que se proponen exponer tanto al personal del Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito como a los usuarios externos tiene como propósito mejorar el clima organizacional que tiene la institución, debido a que lo que más influye en el desempeño laboral es este punto, resultado de la mala atención al usuario externo, desconocimiento de cultura tributaria y temas en general de comercio exterior, que de ser conocidas, facilitarían en exceso el cuello de botella que se presenta en las instalaciones de la institución, con esta propuesta se pretende el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos.

En cuanto a la propuesta del software de alerta de error y del kiosco informativo será una inversión que logrará un incremento en la productividad y desempeño laboral del funcionario, incluyendo la satisfacción de los usuarios externos, ya que permitirá reducir tiempos de espera y cumplir con los plazos establecidos para la entrega de trámites a los usuarios, a la vez permitirá que el usuario externo pueda acceder fácilmente a información que necesariamente debía entregar el funcionario, por lo que se tardaba más tiempo en entregar información que en realizar los trámites diarios.

Tomando en cuenta el cambio que tendrá el Servicio Nacional de Aduana Distrito Quito se pretende ser la institución con mejor servicio al cliente, con un personal dinámico, amable, cordial, servicial, con procesos rápidos y eficaces, con tiempos de espera mínimos y lo más importante con una imagen institucional eficiente, entregada a ayudar y satisfacer al usuario externo, con una diferencia clara entre las demás instituciones del gobierno.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, a pesar de esta consideración existe un porcentaje de empleados que no lo consideran así, por lo que la institución debe trabajar para que ese pequeño porcentaje cambie su perspectiva hacia la institución.
2. El funcionario del Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito, tiene un amplio sentido de predisposición para colaborar conjuntamente con la institución en la consecución de los objetivos institucionales, de igual manera es consciente de que tienen falencias y que requieren ser tratadas y superadas para que influyan positivamente en los resultados que busca la institución.
3. Existe una clara falta de iniciativa de los empleados que laboran en el Servicio Nacional de Aduana, Distrito Quito que afecta directamente en su desempeño laboral, esto se debe al sistema burocrático, que desafortunadamente existe en todas las instituciones del sector público.
4. La mala atención al usuario interno y con más relevancia al usuario externo es tan importante en toda institución, afectando directamente el clima organizacional, provocando un ambiente conflictivo, con un desempeño laboral mediocre.
5. La falta de capacitación al personal que se desempeña en el Servicio Nacional de Aduana, no ha permitido un trabajo adecuado en cuanto a las actividades, lo que ha generado falta de agilidad y eficiencia ocasionando un mal servicio a los usuarios de los servicios.
6. Se pretende cumplir con el objetivo general de la propuesta para mejorar el clima organizacional y satisfacer al personal del Servicio Nacional de Aduana, con la ejecución del plan de acción elaborado, manteniendo óptimas condiciones en cuanto al bienestar de los funcionarios.

RECOMENDACIONES

1. Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
2. Aprovechar al máximo la ventaja que se presenta en los trabajadores de la institución que es la predisposición que tienen éstos hacia el cambio, factor que incidirá en el desempeño laboral y por ende en el éxito de la institución
3. Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.
4. Obtener una excelencia en atención al usuario externo permitirá que la institución sea reconocida por una óptima satisfacción del usuario externo, logrando una mayor productividad.
5. Mejorar la gestión de capacitación en el Servicio Nacional de Aduana demanda analizar el lugar que ésta ocupa dentro de la institución. Para ello es fundamental que la dirección del servicio, junto con el encargado del área, revise las potencialidades e insuficiencias que enfrenta la capacitación, para hacerse cargo de los desafíos que implica hacerla más eficaz y lograr un mejor clima organizacional.
6. Se propone que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Distrito Quito, a través del área de Talento Humano, considere la propuesta, para integrarlo en la proyección de gastos del año 2015, ya que tomando en cuenta el presupuesto de \$52'624.423,91 que ha sido aprobado para el 2014, sería factible ejecutar los planes de acción desarrollados, los mismos que tendrían un costo total de \$520.729,10.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: USAT.
- Arciniega, L., & González, L. (2002). Valores personales y valores corporativos: Una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada* , 41-59.
- Astudillo Aguilar, E. (2011). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <http://www.aduana.gob.ec/ace/history.action>
- Barba, L., Salgado, G., & Sotelo, A. (Junio de 2010). *Equipo Psicología*. Obtenido de Equipo Psicología: <http://equipo3psicologia3f.blogspot.es>
- Brehm, M., & Moreno, A. (Septiembre de 2010). *Istmo Liderazgo con valores*. Obtenido de Compromiso, ancla para el talento: <http://istmo.mx>
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Casanova, F. (2003). *Formación Profesional y Relaciones Laborales*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Celinda, Fournier, M. (2002). *Comunicación Verbal*. México: International thomson Editores.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Univ Pontifica Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: 5ta. Ed. McGraw Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: International Thomson Editores S.A.

Estrella, C. (25 de Marzo de 2008). *derecho ecuador.com*. Obtenido de derecho ecuador.com: <http://www.derechoecuador.com>

Forehand, G., & Gilmer, V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin* , 361-382.

Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Giraldo, A. (2001). *Administración*. Obtenido de Teorias Administrativas: <http://admon.8m.com>

Goncalves, A. (16 de Noviembre de 2002). <http://www.phpartners.com/>. Obtenido de El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

Grupo empleare. (2008). <http://www.emprendepyme.net>. Obtenido de emprende pyme: <http://www.emprendepyme.net>

Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.

Maris, S. (2009). Motivación y voluntad. *Revista de Psicología* , 185-212.

Maslow, A. (1993). *El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser*. Buenos Aires: Troquel.

Medina, J., & Cembranos, F. (2002). *Relaciones personales*. Madrid: Ancares Gestión Gráfica, S.L.

Méndez, C. (2006). *El IMCOC: un método de análisis para su intervención* . Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Navarro, A. (4 de Mayo de 2010). *Clima Laboral*. Obtenido de Clima Laboral: <http://adrianaavarro.com/blog/2010/05/04/clima-laboral/>

Psicología online. (2013). Obtenido de Psicología social y de las organizaciones: Clima y conflicto en las organizaciones: <http://www.psicologia-online.com>

Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution constructs* . San Francisco: Organizational climate and culture.

Rodriguez, D. (2001). *Diagnostico Organizacional*. Mexico: Grupo Editor Alfa Omega S.A.

Silva Vásquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: E.U.B.

Tripod. (s.f.). *El caracter múltiple del salario*. Obtenido de El caracter múltiple del salario: <http://ingindustrialjejm.co.tripod.com>

Ucha, F. (2007). *Definición abc*. Obtenido de Definición abc: <http://www.definicionabc.com>

Vera, F. (s.f). *Calidad Norte*. Obtenido de una visión sociológica del clima organizacional: <http://www.calidadnorte.com>

Webster, A. (2010). *Estadística aplicada para negocios y economía*. Mexico: McGraw Hill.

Wordpress. (2008-2012). <http://definicion.de/>. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/>

ANEXOS

Anexo 1. Logotipo Servicio Nacional de Aduana



Anexo 2. Área de trabajo Servicio Nacional de Aduana



Anexo 3. Muebles de oficina

