

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**Propuesta de mejora al clima laboral en los servidores
públicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para el
año 2023**

Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Dirección de Personas

Autora:
Bach. Guerrero Guerrero, Diana Karina

Docente guía:
Dr. Laura De La Cruz, Kevin Mario

TACNA – PERÚ

2023

● **18% de similitud general**

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 11% Base de datos de Internet
 - Base de datos de Crossref
 - 15% Base de datos de trabajos entregados
 - 1% Base de datos de publicaciones
 - Base de datos de contenido publicado de Crossr
-

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatorias

A mi familia, por su amor incondicional y por creer en mí desde el primer día, sin aún saber que me encontraba haciendo siempre he sentido su apoyo constante siendo este la clave de mi éxito.

A mis profesores y mentores, por su dedicación y pasión por la enseñanza y por guiarme en mi camino.

A mis compañeros, por las risas y el estudio. Por las conversaciones estimulantes, y los momentos que compartimos juntos.

A todas aquellas personas que en su debido momento me apoyaron en la redacción revisión, corrección de este trabajo.

Sin ustedes no podría haber llegado hasta aquí.

¡Gracias!

Agradecimientos

Gracias infinitas a Dios y la Virgen Santísima;

Nada de esto fue casualidad, en cada momento estuvieron junto a mí, desde el instante que me encontré con la Escuela de Posgrado Newman, sus asistentes y asesores, el dinero necesario, el tiempo invertido, todo fue presentándose en su debido momento, “pide y se os dará”.

A mis hijos;

“En primer lugar agradezco a mis hijos, por ser el motor que mueve mi vida, he sacrificado mucho tiempo de permanencia con ustedes, dedicando tiempo para mi estudio y preparación, así como en lo económico, pero les aseguro que valió la pena y les prometo que este título nos abrirá más puertas a un mejor presente y futuro, espero ser un ejemplo para ustedes”.

A mi esposo;

“Agradecer a mi esposo es mi obligación, pues sin el darse cuenta, el convivir día a día me impulsó a no quedarme atrás y conformarme con lo que había, me hizo entender a mí misma que soy capaz de enfrentar cada obstáculo que se me presente y que tengo derecho a luchar por ser mejor cada día”.

También a mis tutores;

“Le agradezco muy profundamente a mi tutor de Tesis el Dr. Laura De La Cruz, Kevin Mario, ya que con su paciencia dedicación y conocimiento me ha sabido guiar hacia la meta tan anhelada, ha sido el responsable de la calidad de este trabajo.

A todos mis docentes;

“El cursar esta Maestría me ha permitido cruzarme en el camino con personas especiales, que con el cargo de docentes me han sabido transmitir sus conocimientos y experiencias todos necesarios para llegar hasta aquí. Estoy segura de que sus concejos, y sobre todo su conocimiento me ayudaran diariamente en mi vida laboral, sigan propagando el saber, sigan motivando a más estudiantes a no rendirse y a seguir luchando por sus sueños”.

Además, a mis compañeros;

“Como no agradecerles a todos mis compañeros con quienes de muchas formas nos hemos apoyado a pesar de la distancia siempre hemos estado pendientes de cada uno de nosotros, ahora seguro seremos muy buenos amigos”.

¡Gracias a la Escuela de Posgrado Newman!

“Por último agradecer a la Escuela de Posgrado Newman, que me abrió sus puertas del conocimiento y me ayudó a lograr un sueño que creí no poder alcanzarlo, como es la obtener mi tan ansiado título como Maestra en Dirección de Personas.

Agradezco a los directivos, al personal académico, administrativo, técnico y operativo, por su trabajo y por su gestión, sin ellos no hubiera sido posible contar con las condiciones para aprender todos los conocimientos impartidos, sin ellos no hubiera tenido la oportunidad de conocer gente muy importante para mí”.

Diana Karina Guerrero Guerrero

Índice general

Dedicatorias	3
Agradecimientos	4
Índice general.....	7
Índice de tablas	11
Índice de figuras	12
Resumen.....	13
Introducción	14
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	16
1.1. Título del tema	16
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Metodología	18
1.4.1. Diseño de la investigación	19
1.4.2. Enfoque de la investigación	20
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
1.4.4. Población y muestra	21

1.5. Justificación.....	22
1.5.1. Teórica.....	22
1.5.2. Metodológica	22
1.5.3. Práctica.....	23
1.6. Definiciones.....	23
1.6.1. Cultura organizacional	23
1.6.2. Liderazgo.....	23
1.6.3. Clima laboral.....	24
1.6.4. Desempeño laboral.....	24
1.6.5. Relaciones interpersonales.....	24
1.6.6. Competencias laborales	24
1.7. Alcances y limitaciones	25
1.7.1. Alcances	25
1.7.2. Limitaciones.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1. Conceptualización de las variables	26
2.1.1. Clima laboral.....	26
2.1.2. Factores que inciden en el clima laboral	35
2.1.3. Clima laboral basado en competencias	36
2.1.4. Evaluación del clima laboral.....	38
2.1.5. Los empleados y la construcción del clima laboral.....	43
2.2. Importancia de la variable	47

2.3. Análisis comparativo	49
2.4. Análisis crítico	50
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	51
3.1. Reseña histórica	51
3.1.1. Quienes somos.....	51
3.2. Filosofía organizacional.....	52
3.2.1. Misión	52
3.2.2. Visión.....	52
3.2.3. Valores	53
3.2.4. Preceptos principales.....	53
3.3. Diseño organizacional	55
3.3.1. Descripción del organigrama	56
3.4. Productos y/o servicios	57
3.4.1. Servicio al ciudadano.....	57
3.4.2. Atención al usuario	58
3.5. Diagnóstico organizacional.....	59
3.5.1. Análisis FODA.....	60
CAPITULO IV RESULTADOS.....	64
4.1. Diagnóstico	64
4.1.1. Desarrollo de los instrumentos	64
4.1.2. Árbol de problemas clima laboral.....	66
4.1.3. Cuestionario a colaboradores	68

	10
4.1.4. Guía de entrevista a directivos y jefes	78
4.1.5. Resultados del diagnóstico	82
4.2. Diseño de la propuesta de mejora al clima laboral	83
4.2.1. Interpretación de la propuesta de mejora	84
4.3. Mecanismos de control	91
4.3.1. Interpretación del mecanismo de control	93
4.4. Presupuesto de la propuesta de mejora	97
4.4.1. Beneficios por aspecto.....	97
CAPITULO V SUGERENCIAS	100
Conclusiones.....	105
Referencias bibliográficas	108
Anexos	114

Índice de tablas

Tabla 1 Clima laboral	49
Tabla 2 FODA SENAE	59
Tabla 3 Satisfacción laboral	68
Tabla 4 Reconocimiento laboral	69
Tabla 5 Equidad en remuneración y jornada laboral	70
Tabla 6 Favoritismo	71
Tabla 7 Motivación laboral.....	72
Tabla 8 Ideas y sugerencias escuchadas.....	73
Tabla 9 Liderazgo	74
Tabla 10 Capacitación.....	75
Tabla 11 Cultura organizacional.....	76
Tabla 12 Clima laboral adecuado.....	77
Tabla 13 Preguntas de guía de entrevista	78
Tabla 14 Respuesta de la guía de entrevista	80
Tabla 15 Propuesta de mejora clima laboral	83
Tabla 16 Control de la propuesta	91
Tabla 17 Presupuesto de la mejora.....	97

Índice de figuras

Figura 1 Clima laboral	28
Figura 2 Cadena causa-efecto del clima laboral.....	31
Figura 3 SENA E	54
Figura 4 Organigrama SENA E	55
Figura 5 Árbol de los problemas.....	66
Figura 6 Satisfacción laboral	68
Figura 7 Reconocimiento laboral.....	69
Figura 8 Equidad en remuneración y jornada laboral	70
Figura 9 Favoritismo.....	71
Figura 10 Motivación laboral	73
Figura 11 Ideas y sugerencias escuchadas.....	74
Figura 12 Liderazgo	75
Figura 13 Capacitación	76
Figura 14 Cultura organizacional.....	77
Figura 15 Clima laboral adecuado.....	78

Resumen

Dentro del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) durante los últimos años el Gobierno debido a la reducción del presupuesto anual a la entidad y gasto público, se indica que los despidos durante el año 2020 al 2022 fueron muy altos, en cuanto a la remuneración estas si bien es cierto hasta el año 2009, habrían mejorado sin embargo desde entonces no se ha tenido incremento de sueldos y salarios. A pesar de que muchos trabajadores trabajan horas adicionales a la de su jornada laboral las mismas no son reconocidas. Adicional muchos trabajadores cuentan con cierto favoritismo en cuanto remuneración y jornada laboral sin contar muchas de las veces el mal trato, indiferencia por parte de los directivos. Esto ha generado que existe un pésimo clima laboral y las relaciones interpersonales se vean afectadas, conflictos entre trabajadores, baja auto estima, inconformidad, deserción, ausentismo, bajo rendimiento, y por ende baja productividad. La propuesta se planteó con el fin de mejorar la problemática descritas y dando cumplimiento para el diagnóstico se usó encuestas para evaluar los diferentes aspectos del ambiente laboral con los resultados

de la encuesta se diseñó la mejora y desarrollar un plan de acción para abordarlos con el respectivo presupuesto de la propuesta.

Palabras clave: Conflictos, baja auto estima, inconformidad, deserción, ausentismo, baja productividad, y reducción del presupuesto anual y gasto público.

Introducción

El clima laboral es una médula primordial en cualquier empresa, organización o lugar de trabajo. Este considera al ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales y a las relaciones interpersonales entre los empleados y la dirección de la empresa. Un clima laboral positivo puede tener un impacto significativo en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados, así como en la rentabilidad y éxito empresarial a largo plazo.

Por el contrario, un clima laboral negativo puede llevar a la disminución de la productividad, aumento del estrés, alta rotación de personal y una mala reputación de la empresa. En este sentido, es importante que las empresas se esfuercen por crear un ambiente laboral positivo y saludable para sus empleados, fomentando la comunicación, el trabajo en equipo, la inclusión y el respeto mutuo.

El clima laboral no solo beneficia a los empleados, sino que también puede ser una ventaja competitiva para la empresa en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Para la mejora de la propuesta se la plantea y desarrolla en cinco capítulos con una estructura ordenada y sistemática:

El estudio inicia con el capítulo 1 denominado antecedentes de estudio en la cual inicia con el título, descripción del planteamiento del problema, objetivos (general, específicos), metodología que se utiliza para el desarrollo de la investigación, su justificación, definiciones, alcance y limitaciones.

Luego se presenta el capítulo 2 mismo que contiene todo referente a la conceptualización del clima laboral y tópicos que dan sustento al tema de estudio, importancia de la variable, en una tabla el análisis comparativo, finalmente se cierra el capítulo con el análisis crítico.

Para el capítulo 3 se considera el marco referencial respecto a la empresa SENAE, la reseña histórica, filosofía y diseño organizacional con cada una breve descripción del organigrama, se menciona los productos y servicios que realiza la institución y el diagnóstico organizacional.

El capítulo IV donde se desarrollan los resultados y de la investigación y se da cumplimiento a los objetivos, diagnóstico, diseñar la mejora, plantear indicadores de control, para finalizar con el presupuesto de la propuesta.

Finalmente, se presenta el capítulo V este contiene las conclusiones y sugerencias que se obtuvieron en todo el desarrollo de la investigación acompañado de las referencias bibliografías utilizadas y los respectivos anexos que le dan respaldo y soporte a la actual propuesta.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora al clima laboral en los servidores públicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para el año 2023.

1.2. Planteamiento del problema

La organización es una unidad que se encuentra compuesta por dos o más personas donde se tiene un solo objetivo en común. Al ser cada vez el mundo mucho más global el comportamiento organizacional es un campo de estudio interdisciplinario que se nutre de la psicología, la sociología y la teoría de sistemas, entre otras disciplinas. Su objetivo es mejorar el desempeño de la organización a través del mejor entendimiento y gestión del comportamiento humano en el contexto laboral. (Campuzano & Suárez, 2018)

Antes de describir acerca del clima laboral como punto de partida inicial se debe conocer lo que representa el comportamiento organizacional como se enfatiza corresponde al estudio del comportamiento humano en su lugar de trabajo es decir la interacción entre personas y la organización. (Suárez et al., 2020)

Desde ya hace varios años atrás el clima laboral se está desarrollando y se transfigura en una herramienta significativa para analizar diferentes escenarios u opiniones de los trabajadores. El clima laboral puntualiza al ambiente psicológico y emocional que se vive en una empresa u organización, el cual está influenciado por la cultura, políticas y prácticas de la organización, así como por las relaciones

interpersonales, la comunicación y la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo. (Pilligua, 2019)

Durante los últimos años el Gobierno desde la función ejecutiva ha impulsado la distribución de un servicio de calidad, con reformas a las normativas de los servidores públicos, sin embargo, debido a la reducción del presupuesto anual a las entidad y gasto público en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) se indica que los despidos durante el año 2020 al 2022 fueron muy altos, en cuanto a la remuneración estas si bien es cierto hasta el año 2009, habrían mejorado sin embargo desde entonces no se ha tenido incremento de sueldos y salarios.

A pesar de que muchos trabajadores trabajan horas adicionales a la de su jornada laboral las mismas no son reconocidas. Adicional se ha evidenciado que algunos trabajadores cuentan con cierto favoritismo en cuanto remuneración y jornada laboral sin contar muchas de las veces el mal trato, indiferencia por parte de los jefes. Esto ha generado que existe un pésimo clima laboral y las relaciones interpersonales se vean afectadas las relaciones interpersonales, conflictos entre trabajadores y superiores generando en el servidor stress, baja auto estima, inconformidad, deserción, ausentismo, bajo rendimiento, y por ende baja productividad.

De continuar con esta problemática y si no se mejora el clima laboral, pueden surgir una serie de problemas que pueden tener un impacto negativo tanto en los empleados como en la organización. Es importante considerar la importancia de mejorar el clima laboral para garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo, traduciéndose en la satisfacción de los empleados.

Bajo este contexto desarrollar la propuesta de mejora se convierte en un instrumento de gran aporte académico además de generar un impacto positivo en la prosperidad de los empleados, la productividad y el desempeño de la organización, así como en su reputación y capacidad para atraer y retener talentos. Consecuentemente, es importante que las organizaciones tomen medidas para desarrollar un ambiente laboral saludable y positivo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de mejora al clima laboral en los servidores públicos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para el año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima laboral en los servidores públicos del SENA E.
- Diseñar la propuesta de mejora al clima laboral en los servidores públicos del SENA E.
- Proponer estrategias de seguimiento y control a la propuesta planteada.
- Realizar el presupuesto de la propuesta de cada actividad planteada.

1.4. Metodología

La encuesta como instrumento de diagnóstico es un método sistemático de recopilación de datos que se utiliza para obtener información relevante y representativa sobre un tema específico (Terreros, 2021). Para el diagnóstico se

hará uso de encuestas de clima laboral: esta metodología consistirá en aplicar una encuesta que evalúa diferentes aspectos del ambiente laboral, como la comunicación, el liderazgo, motivación, satisfacción laboral, cultura organizacional, entre otros.

El diagnóstico y la formulación de estrategias son dos componentes clave en la gestión empresarial para evaluar la situación actual de una organización y planificar acciones futuras (Machuca, 2022). Una vez identificadas las causas de las problemáticas se diseñan las acciones necesarias para llevar a cabo el proyecto y evaluar los resultados obtenidos. Se definen objetivos claros, medibles y estar alineados con la estrategia general de la organización. Luego se establecerá un cronograma establecido para asegurarse que se cumplan los indicadores de seguimiento y control finalmente, se realizará el presupuesto para la implementación de cada actividad definida en la propuesta para asegurar que se sigan mejorando los procesos y resultados de la organización. El análisis es fundamental para identificar los recursos necesarios, evitar retrasos o interrupciones, ajustar los costos, cumplir con los requisitos de financiamiento y evaluar la viabilidad del proyecto.

1.4.1. Diseño de la investigación

1.4.1.1. Investigación aplicada

La investigación aplicada en el contexto de una investigación sobre el clima laboral se centra en abordar problemas y desafíos específicos en el ambiente de trabajo para mejorar las prácticas y condiciones laborales. El objetivo es generar conocimiento práctico y soluciones concretas que puedan implementarse para crear un clima laboral más saludable y productivo.

1.4.1.2. Descriptiva

El objetivo principal describir y presentar de manera objetiva las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno o situación particular (Sampieri et al., 2018). Se utilizará con el objetivo principal es describir las características y variables sobre el clima laboral de manera detallada y precisa en la búsqueda de recopilar datos con el propósito de comprender la situación actual, identificar patrones y relaciones entre variables clave relacionadas con el clima laboral en la empresa objeto de estudio.

1.4.2. Enfoque de la investigación

1.4.2.1. Cuantitativa

Implica la recopilación y análisis de datos numéricos (Borja, 2016) para identificar patrones y relaciones en el contexto del clima laboral, esto podría implicar la administración de encuestas estandarizadas a los empleados para medir su satisfacción, percepciones y opiniones en escalas de medición por lo tanto pueden ayudar a identificar tendencias generales y a generar estadísticas para informar las decisiones.

1.4.2.2. Cualitativa

Se enfoca en comprender y explorar las experiencias, percepciones y opiniones en profundidad (Sampieri et al., 2018), puede involucrar entrevistas en profundidad con empleados y líderes para obtener una comprensión rica y detallada de sus puntos de vista sobre el clima laboral, permitiendo capturar matices y obtener información cualitativa que puede ser más difícil de obtener con enfoques cuantitativos.

1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los resultados de la encuesta permiten identificar los aspectos que requieren mejoras y desarrollar un plan de acción para abordarlos. La encuesta estará conformada por 10 preguntas cerradas, mientras que su aplicación se la realizará mediante formularios digitales mismo que contará con un enlace de acceso compartido a cada trabajador según el cálculo del valor muestral.

Los grupos focales consiste en reunir a un grupo de empleados para discutir en profundidad su percepción del clima laboral y los aspectos que influyen en su bienestar emocional. Los resultados de los grupos focales permiten identificar problemas específicos y áreas de oportunidad para corregir el ambiente laboral. Como instrumento de guía para el grupo focal se planeará por medio de una guía de entrevista estructura con 10 preguntas abiertas, su aplicación se lo realizará de manera presencial a un grupo específico.

1.4.4. Población y muestra

La población es el universo que se desea estudiar y la muestra es un subconjunto o parte de la población con características similares (Borja, 2016). Estará compuesta por los trabajadores del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador conformada por 78 trabajadores a los cuales se aplicará los instrumentos descritos con la encuesta y el grupo focal para lograr identificar la problemática desde una perspectiva mucho más directa.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

Para el proyecto actual respecto a la problemática planteada es significativo porque facilita un cimiento sólido para la caracterización de los factores que influyen en el clima laboral, la comprensión de su impacto en el desempeño y la satisfacción laboral, y la formulación de acciones para mejorar el ambiente de trabajo y su relación con el desempeño laboral. Así, se pretende realizar un análisis detallado de los factores que influyen en el clima laboral, incluyendo la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la participación de los empleados, entre las bases teóricas se cita a Chivietano (2011) con su libro sobre Administración de recursos humanos.

1.5.2. Metodológica

Se utilizarán técnicas de análisis de datos para integrar los resultados de las técnicas cuantitativas y cualitativas y diseñar estrategias específicas para mejorar el clima laboral. Estas estrategias se basarán en los datos obtenidos de la investigación y estarán diseñadas para abordar los factores específicos que influyen en el clima laboral de la empresa.

Esta justificación del proyecto es importante porque permite la identificación de los factores que influyen en el clima laboral y la formulación de estrategias específicas para mejorarlo. La metodología mixta que se propone permitirá obtener una comprensión completa del clima laboral en la empresa y diseñar estrategias efectivas para mejorarlo.

1.5.3. Práctica

La mejora del clima laboral tiene beneficios prácticos para las empresas, ya que un ambiente de trabajo positivo puede tener un impacto positivo en el desempeño de los empleados, la satisfacción laboral y la retención del talento, por lo tanto, es importante que las empresas inviertan en la mejora del clima laboral. En este proyecto, se propone la identificación de los componentes que influyen en la empresa y el diseño de estrategias específicas para mejorar el ambiente de trabajo. Las estrategias que se diseñen serán prácticas y aplicables en la empresa, teniendo en cuenta las necesidades y limitaciones de la organización.

1.6. Definiciones

1.6.1. Cultura organizacional

Se puntualiza al grupo de valores, costumbres, dogmas, modos y comportamientos que caracterizan a una organización. Es la personalidad de la empresa y tiene un impacto directo en cómo los empleados ven su trabajo y cómo se sienten acerca de su lugar de trabajo. La cultura organizacional puede ser influenciada por la directiva de la empresa y puede variar ampliamente entre empresas, departamentos y equipos (Pérez A. , 2009).

1.6.2. Liderazgo

Se representa como la capacidad que posee una persona para influir, motivar, coordinar y dirigir a otras personas o grupos hacia un objetivo específico. En el ámbito empresarial, el liderazgo es fundamental para el éxito de una organización, ya que permite guiar y motivar a los empleados, establecer políticas y estrategias, tomar decisiones y orientar el rumbo de la compañía (Contreras, 2008).

1.6.3. Clima laboral

Representa al ambiente psicológico y emocional que se vive en una empresa u organización, el cual está influenciado por la cultura, las políticas y las prácticas de la organización, así como por las relaciones interpersonales, la comunicación y la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo (Chivietano, 2011).

1.6.4. Desempeño laboral

Aplica a la calidad del trabajo que realiza un empleado en sus tareas diarias, que puede ser medido en función de los objetivos individuales o de equipo y el rendimiento esperado. La evaluación del desempeño puede ser realizada mediante métricas cuantitativas y cualitativas, que incluyen el cumplimiento de objetivos y metas, la calidad del trabajo realizado, la capacidad para trabajar en equipo, la eficiencia y atención, entre otros aspectos relevantes (Espin & Torres, 2014).

1.6.5. Relaciones interpersonales

Se describe a la forma en que una persona se acopla con otras personas en su entorno cercano, ya sea en el ámbito personal o en el laboral. Esta habilidad social puede influir en la forma en que otras personas nos perciben y en los resultados que obtenemos en nuestras relaciones interpersonales (Montes, 2016).

1.6.6. Competencias laborales

Son el conjunto de conocimientos, competencias y maneras que una persona debe tener para desempeñar eficientemente una tarea o funciones laborales específicas. Estas competencias son requeridas para realizar una tarea de manera

adecuada y pueden ser generales o específicas según el tipo de trabajo y labor que se requiera (Ojeda & Hernández, 2012).

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- Identificar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa.
- Diseñar estrategias específicas para mejorar el clima laboral.
- Obtener una comprensión completa del clima laboral a través de una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.
- Contribuir al aumento de la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño de los empleados, lo que puede mejorar la productividad y la retención del talento.

1.7.2. Limitaciones

- La investigación se llevará a cabo en la SENAE y por lo tanto, los resultados obtenidos pueden no ser generalizables a otras empresas.
- La participación voluntaria de los empleados en la investigación puede ser un desafío, lo que puede afectar la validez de los resultados obtenidos.
- Las estrategias diseñadas pueden no tener un impacto inmediato en el clima laboral y se requerirá un seguimiento a largo plazo para evaluar su efectividad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de las variables

2.1.1. Clima laboral

También se lo conoce como clima organizacional, y esta se refiere al ambiente en el cual los trabajadores llevan a cabo sus labores. Este ambiente es resultado de la interacción entre distintos factores, como las relaciones interpersonales entre los empleados, la particularidad de la comunicación y con los líderes de la organización o empresa, la percepción de los empleados sobre su remuneración y beneficios, la carga de trabajo, el grado de autonomía que tienen para tomar decisiones, entre otros aspectos (Sotelo & Figueroa, 2017).

El ambiente que percibe cada trabajador independiente de las actividades que desarrolla en su entorno es importante para la organización pues unen esfuerzos para la mejora continua esto con el propósito de incrementar la productividad entregando empeño y calidad en los servicios (Iglesias & Torres, 2018).

Diversas definiciones se han presentado referente al clima laboral durante los últimos años, pero ninguna excluyente entre sí. Donde un primer enfoque resulta de un conjunto de factores en los cuales el factor mantiene una interrelación e interactúa a los distintos estímulos organizacionales que esta entrega las mismas que son percibidas y recibidas por los trabajadores. Por lo tanto, este se lo desarrolla desde la continuidad y permita el fácil cumplimiento de las metas que se ha bosquejado la organización (García, 2009).

Con el pasar de los años se la ha definido de distintas maneras como ambiente o medio laborales y se lo precisa como particularidades que permanecen estables, intactas en tiempo dentro de la organización y ayuda en la diferenciación entre otras organizaciones además en las distintas áreas. Es que durante muchos años atrás genera un gran interés para las organizaciones (Segredo, 2013).

El concepto de clima organizacional surge de la comprensión cuando el ser humano interactúa en entornos laborales complicados y en constante cambio. Esto se debe a que las empresas están integradas por individuos, grupos y comunidades que generan una variedad de procedimientos que más adelante llegan a influir en la organización (Pérez et al., 2009).

El clima de una organización tiene efectos en las condiciones y acciones de los individuos que trabajan en ella. Este concepto proviene de la sociología, específicamente de la hipótesis de las relaciones humanas, la cual destaca la relevancia del ser humano en su rol laboral dentro de un sistema social.

El clima organizacional es visto como una herramienta propicia para la toma de decisiones por los líderes empresariales, ya que les permite promover una mayor productividad en la empresa. Es considerado un enfoque importante en la gestión empresarial. Al comprender cómo afectan los comportamientos de los empleados en el ambiente laboral, los líderes pueden implementar medidas para mejorar el clima organizacional, generando un impacto positivo en la productividad y el éxito general de la organización (López & Castiblanco, 2021).

El clima laboral representa uno de los instrumentos que se deben considerar en los procesos dentro de la organización y debido a su trascendencia adquiere una importancia tanto en la gestión de procesos que se lleven a cabo como en los resultados de tal forma que influyen en la calidad del sistema.

Figura 1

Clima laboral



Nota: Adaptado de Clima laboral, por Prior, 2022.

Un buen clima laboral es aquel en el que los empleados se sienten valorados, respetados, motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. Esto se traduce en una mayor productividad, satisfacción laboral, reducción del absentismo y rotación de personal. Esto trae varios efectos beneficiosos para una empresa y su equipo de trabajo. Algunas de las principales conclusiones son:

- Aumento de la productividad: Cuando los empleados se sienten motivados y valorados en su trabajo, tienden a ser más productivos y a dedicar más tiempo y esfuerzo a su trabajo.

- Reducción del estrés: Un ambiente laboral positivo puede reducir el nivel de estrés de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la salud mental y física de los trabajadores.

- Mayor retención de empleados: Los empleados que están satisfechos con su trabajo y el ambiente en el que trabajan tienen menos probabilidades de renunciar, lo que puede reducir los costos de contratación y capacitación.

- Mejora de la calidad del trabajo: Un ambiente laboral positivo puede inspirar a los empleados a esforzarse por hacer un trabajo de mayor calidad y a buscar formas de mejorar los procesos y productos de la empresa.

Por el contrario, un mal clima laboral o negativo puede generar efectos en la salud física y mental de los trabajadores. Esto puede inquietar negativamente la productividad, la calidad del trabajo, el ambiente en el lugar de trabajo y en última instancia, el éxito de la organización. Entre las importantes se describe:

- Los empleados están menos comprometidos: Cuando los empleados trabajan en un ambiente tóxico y poco motivador, es menos probable que se sientan comprometidos con su trabajo y con la organización.

- La productividad disminuye: Los empleados que trabajan en un ambiente negativo suelen ser menos productivos y eficientes en sus tareas, lo que puede afectar el rendimiento de la organización.

- La retención de empleados disminuye: Cuando los empleados trabajan en un ambiente tóxico y poco motivador, es más probable que renuncien, lo que puede aumentar los costos de reclutamiento y capacitación.

- La colaboración y el trabajo en equipo se ven afectados: Un ambiente laboral negativo puede afectar negativamente la colaboración y el trabajo en equipo, lo que puede disminuir la eficiencia y la creatividad en la organización.
- La innovación se detiene: Un ambiente laboral negativo puede detener la innovación y la creatividad en los empleados, lo que puede llevar a una falta de nuevas ideas y soluciones para la organización.
- Aumenta el ausentismo y el estrés laboral: Cuando los empleados trabajan en un ambiente tóxico y poco motivador, es más probable que experimenten estrés laboral y ausentismo, lo que puede afectar negativamente su salud mental y física.

Para recapitular, un clima laboral negativo puede tener efectos muy negativos en los empleados y la organización en general, lo que puede llevar a una menor satisfacción y éxito en el trabajo. Por tal razón trascendental abordar los problemas de un clima laboral negativo para optimizar la prosperidad de los empleados y productividad de la organización.

2.1.1.1. Dimensiones del ambiente laboral

Se puede definir a través de varias dimensiones que ayuda en el análisis de la realidad mediante un enfoque integral, esto ayuda a la gestión y organización de la institución. Para los autores Litwin y Stinger propuso nueve dimensiones, pero en otras investigaciones se concluye que al menos una organización debe contar con cuatro dimensiones que permita caracterizar adecuadamente el ambiente laboral. Entre las más estandarizadas tenemos la reciprocidad, motivación, participación y liderazgo.

Como plantea el autor Stringer (2001) la estructura destella el sentido de los colaboradores de estar organizados y con una definición clara en sus roles y compromisos, por medio de estándares que ayudan en mejorar el desempeño junto con el grado de orgullo para los trabajadores de hacerlo bien cada actividad acompañado de la responsabilidad misma que ayuda a reflejar los sentimientos de los trabajadores con ser sus propios jefes, el reconocimiento describe el sentimiento de los colaboradores para un trabajo bien hecho, apoya la confianza y compromiso de pertenencia y metas de la organización. Por su parte Sosa et al. (2010) se basan en liderazgo, el compromiso, participación y motivación.

2.1.1.1. Liderazgo

Cita a la capacidad de un individuo para influir en la forma de ser y proceder de los demás, ya sea en un ambiente laboral, educativo, político, entre otros. El líder es capaz de motivar, organizar y dirigir acciones para lograr los objetivos planteados. El liderazgo puede ser de diferentes tipos, tales como transaccional, transformacional, autoritario, entre otros. La comprensión del liderazgo es importante en diversos contextos y puede contribuir al logro de metas y al bienestar de las personas implicadas (Serrano & Portalanza, 2014).

Figura 2

Cadena causa-efecto del clima laboral



Nota: Adaptado por Stringer, 2011.

2.1.1.1.2. Motivación

La motivación se refiere a los procesos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento humano hacia la consecución de objetivos y metas. En otras palabras, es lo que nos impulsa a actuar, a perseguir nuestras metas y a alcanzar el éxito. Puede ser intrínseca o extrínseca. Por un parte la intrínseca proviene de dentro de uno mismo, y se basa en la satisfacción personal y la autorrealización. La extrínseca, por otro lado, proviene de factores externos, como la recompensa financiera (Bohorquez et al., 2020).

Así mismo también puede ser influenciada por una variedad de factores, como la personalidad, las experiencias pasadas, la cultura, las emociones y las necesidades básicas, entre otros. Una comprensión profunda de los factores motivacionales puede ayudarnos a mejorar nuestra productividad y alcanzar nuestras metas de manera más efectiva (Bohorquez et al., 2020).

2.1.1.1.3. Reciprocidad

La reciprocidad es un principio social que implica que las personas responden de manera similar a la forma en que son tratadas por los demás. En otras palabras, si alguien nos trata bien, es más probable que respondamos con un comportamiento amable y positivo hacia esa persona. Es un concepto importante en muchas áreas de la vida, incluyendo las relaciones personales, las interacciones comerciales y las relaciones internacionales. En las relaciones interpersonales, la reciprocidad puede ser una fuerza poderosa que ayuda a establecer vínculos más fuertes y duraderos entre las personas (Arias, 2007).

Además, la reciprocidad también puede tener un efecto en cadena, donde un acto positivo de una persona lleva a otro acto positivo de otra persona, y así sucesivamente. Esto puede crear una cultura de generosidad y bondad que beneficia a todos los involucrados.

2.1.1.1.4. Participación

La participación se refiere a la acción de involucrarse activamente en un proceso o actividad. Puede referirse a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, participación de terceros, entre otros contextos. La participación implica un compromiso activo y una colaboración para lograr un objetivo o resultado en común (Jiménez & Jiménez, 2016).

También se refiere a la contribución activa y comprometida de los empleados en la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Implica que los empleados participen en la toma de decisiones, resolución de problemas y la mejora continua del clima laboral. Misma que puede manifestarse de diversas formas, como ofreciendo sugerencias y comentarios para mejorar las condiciones de trabajo, participando en reuniones y grupos de trabajo, brindando retroalimentación constructiva a los compañeros y supervisores, y trabajando en equipo para lograr objetivos comunes. Cuando los empleados se sienten valorados y escuchados en el lugar de trabajo, es más probable que se comprometan con su trabajo, se sientan motivados y contribuyan a crear un ambiente de trabajo saludable y productivo (Jiménez & Jiménez, 2016).

2.1.1.2. Funciones del clima laboral

Luego de haber planteado la conceptualización se comprende que se hace referencia al ambiente psicológico y emocional que coexiste en la organización, mismo que es influenciado por factores como la cultura, las políticas, la comunicación, relaciones interpersonales, entre otras. Bajo este contexto entre las funciones que presenta el clima organizacional es mejorar el rendimiento pues al tener un clima organizacional positivo se obtiene la motivación de los empleados mejorando su rendimiento en el trabajo, lo que puede llevar a mejores resultados para la organización (González et al., 2021).

Los empleados cuando se sienten satisfechos y comprometidos con su trabajo tienen menos probabilidades de renunciar, esto implica reducir los costos de reclutamiento y capacitación para cubrir una vacante. Adicional a ello ayuda a reducir el estrés laboral, corregir la salud física e intelectual de los empleados por lo tanto en gran parte se acorta el porcentaje de ausentismo (Eraso, 2021).

Evidentemente el fomento de la colaboración, la creatividad y la comunicación abierta puede inspirar a los empleados a ser más innovadores y proponer nuevas ideas para la organización. En cuanto a la comunicación permite positivamente fomentar la comunicación abierta y honesta entre los empleados y los líderes, lo que puede mejorar la toma de decisiones y resolver los conflictos de manera más efectiva. Y resultado de ello aviva el trabajo en equipo y la colaboración, mejorando la eficiencia y la eficacia de la organización.

2.1.2. Factores que inciden en el clima laboral

Algunos de los factores que pueden afectar el clima laboral incluyen las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, la comunicación entre los empleados y los líderes de la organización, la apreciación de los colaboradores sobre la remuneración y los beneficios, la autenticidad y claridad en las políticas y objetivos de la empresa, la carga de trabajo y el nivel de autonomía que tienen los empleados en la toma de decisiones. También pueden influir factores externos como las condiciones económicas del país o la presencia de conflictos sociales en la comunidad. Es importante reconocer estos factores y trabajar activamente en la creación de un ambiente laboral saludable y productivo en la organización. Entre los factores que inquietan el clima laboral se menciona:

- Comunicación efectiva: Una comunicación abierta, honesta y transparente entre los empleados y los líderes puede ayudar a fomentar un ambiente de confianza y colaboración.
- Liderazgo: El liderazgo positivo, inspirador y efectivo es esencial para mantener un clima laboral saludable y motivador. Los líderes deben ser capaces de establecer objetivos claros y motivar a sus equipos a alcanzarlos.
- Cultura organizacional: Incluyendo sus valores, normas y prácticas, puede influir en la forma en que los empleados interactúan entre sí y cómo se sienten acerca de su trabajo.

- Recompensas y reconocimiento: De los logros y desempeño de los empleados puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.
- Carga de trabajo: Excesiva o desequilibrada puede causar estrés y agotamiento en los empleados, lo que puede afectar negativamente su satisfacción laboral.
- Ambiente físico: El ambiente de trabajo, incluyendo la iluminación, la temperatura, la limpieza y la comodidad, puede afectar la salud y el bienestar de los empleados.
- Relaciones interpersonales: Entre los empleados, incluyendo la colaboración, el respeto y la camaradería, pueden influir en el clima laboral y en la satisfacción de los empleados.

2.1.3. Clima laboral basado en competencias

Es un enfoque que se centra en la evaluación de las competencias laborales de los empleados para crear un ambiente positivo y motivador, perfeccionar la productividad y el rendimiento en la organización. Este enfoque involucra la identificación de las habilidades requeridas para realizar las tareas y responsabilidades del trabajo, la consumación de programas de capacitación y desarrollo que garantice en los empleados tener las destrezas necesarias para desempeñarse de manera efectiva (Agudelo, 2019).

Es importante tener en cuenta que este enfoque no debe generar una cultura de competencia extrema que afecte negativamente el ambiente laboral y las relaciones interpersonales en la organización algunas características de un clima laboral basado en competencias incluyen:

- Fomenta el desarrollo: Mejora de las habilidades de los empleados, lo que les permite crecer profesionalmente y sentirse más comprometidos con su trabajo.
- Comunicación clara: La retroalimentación es una parte importante de este enfoque, por lo que los empleados necesitan recibir una retroalimentación clara y honesta sobre su desempeño y progreso.
- Evaluación objetiva: La evaluación de las competencias debe ser justa y objetiva, lo que significa que los empleados deben ser evaluados sobre la base de criterios medibles y relevantes.
- Enfoque en el trabajo en equipo: Junto con la colaboración, lo que puede fomentar un ambiente de apoyo y motivación.
- Oportunidades de desarrollo personal: Los empleados deben tener oportunidades de crecimiento personal y profesional, lo que puede incluir el acceso a capacitaciones y programas de desarrollo de habilidades.

- Flexibilidad: Este enfoque reconoce las distintas necesidades de los colaboradores y estilos de trabajo, por lo que puede fomentar una mayor flexibilidad en cuanto a horarios y tareas asignadas.

En resumen, un clima laboral basado en competencias puede ayudar a fomentar un ambiente laboral positivo y motivador, donde los empleados se sienten valorados y apoyados en su desarrollo personal y profesional además puede ser una herramienta poderosa para incrementar la productividad y rendimiento en una organización, al enfocarse en el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados por lo tanto, el enfoque debe estar balanceado y no generar una cultura de competencia que pueda afectar negativamente el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre los empleados (Arriagada & Alarcón, 2011).

2.1.4. Evaluación del clima laboral

Es un proceso transcendental para medir el ambiente de trabajo en una organización, esto por medio de la recolección y estudio de información sobre las percepciones y experiencias de los empleados con relación a diferentes aspectos de su trabajo y su entorno laboral. Se puede considerar preguntas y encuestas sobre la cultura de la organización, comunicación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la motivación, la carga de trabajo, equilibrio entre lo laboral y personal, la seguridad laboral, entre otros aspectos cualitativos de análisis (Brito et al., 2020).

El objetivo de la evaluación del clima laboral permite personalización de distintos factores que pueden estar afectando el bienestar de los empleados, y tomar

medidas para mejorar el ambiente laboral. La evaluación puede proporcionar información valiosa para las decisiones, como la ejecución de programas de capacitación, la mejora de la comunicación, el fortalecimiento del liderazgo, la implementación de políticas de flexibilidad laboral, entre otros.

Es una herramienta que accede a adquirir información sobre el ambiente de trabajo en una organización y la percepción de los empleados acerca de diferentes aspectos de su trabajo. dentro de las dificultades que dificulten la objetividad y eficacia durante un proceso de evaluación es la conflictividad, insatisfacción y falta de comunicación laboral. La evaluación del clima laboral debe ser totalmente anónima donde los resultados deben ser publicados a todos los niveles, porque esto fomenta la transparencia, la confianza y la honestidad en la retroalimentación de los trabajadores de la empresa.

Al garantizar el anonimato en la evaluación del clima laboral, los colaboradores se mueven más gratos y seguros para proporcionar información honesta y detallada sobre su ambiente laboral, lo que permite obtener un retrato del escenario real. Si los empleados temen represalias o consecuencias negativas por proporcionar información crítica, es menos probable que brinden comentarios constructivos y útiles (Contrera et al., 2015).

Publicar los resultados de la evaluación a todos los niveles de la organización puede ayudar a fomentar la responsabilidad y la acción cuando los resultados de la evaluación son compartidos abiertamente, los líderes y gerentes de la organización son responsables de tomar medidas para abordar los problemas y preocupaciones

señalados en la evaluación asimismo, la publicación de los resultados puede generar un sentido de compromiso de la organización motivando a los empleados a trabajar juntos para mejorar el ambiente laboral.

2.1.4.1. Factores que influyen en la evaluación

Entre los factores que son considerados como destacados dentro de una organización se incluyen la percepción que recibe cada trabajador en su ambiente. Los factores que pueden afectar la evaluación del clima laboral en la organización, algunos de ellos son:

- **Sesgos de respuesta:** Los empleados pueden responder a las preguntas de la evaluación del clima laboral de manera sesgada, ya sea por una percepción incorrecta del ambiente laboral o por una respuesta emocional en el momento de responder la encuesta.
- **Falta de anonimato:** Si los empleados no tienen la garantía de que sus respuestas son anónimas, pueden sentirse cohibidos para responder de manera honesta y completa.
- **Mala calidad de la evaluación:** Si la evaluación no está diseñada correctamente, puede no capturar todos los aspectos relevantes del ambiente laboral o no medir de manera precisa las percepciones de los empleados.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional puede afectar la disposición de los empleados para proporcionar comentarios honestos y constructivos en la evaluación del clima laboral.
- **La selección de la muestra:** Si la muestra no es representativa de la población de empleados, los resultados de la evaluación pueden no ser generalizables a toda la organización.

- Falta de seguimiento: Si la organización no toma medidas para abordar los problemas y preocupaciones señalados en la evaluación, puede generar un sentido de desconfianza y falta de motivación para participar en futuras evaluaciones.

Al mismo tiempo en su estudio considera los siguientes factores como los más destacados en la organización: Se considera que la comunicación dentro de las organizaciones debe ser lo más abierta posible, permitiendo que fluya en todas las direcciones posibles. Esto incluye tanto la comunicación descendente, desde los dirigentes hacia los colaboradores, como la comunicación ascendente, desde los trabajadores hacia los líderes, y la comunicación horizontal, entre los trabajadores en diferentes niveles jerárquicos (Fonseca, 2019).

La comunicación a través de un sistema abierto puede permitir a los trabajadores estar al tanto de los objetivos que apremia la empresa, las necesidades y los logros obtenidos, y les permite proporcionar información útil a sus líderes, lo que puede contribuir a mejorar la toma de decisiones y el rendimiento de la organización. Además, este tipo de comunicación puede fomentar un ambiente de confianza y transparencia, que puede mejorar la moral y la satisfacción de los empleados.

Es importante tener en cuenta que una comunicación demasiado abierta puede llevar a la sobrecarga de información, la confusión y el fallo de claridad en los roles de los empleados. Por lo tanto, es importante que la organización encuentre un equilibrio entre la comunicación abierta y la necesidad de establecer estructuras y roles claros para los empleados (Fonseca, 2019).

La carrera profesional describe todo lo concerniente a la preparación académica, habilidades y destrezas de los trabajadores son factores importantes para el éxito en el trabajo y pueden influir en su capacidad para obtener un ascenso o una promoción. La obtención de un puesto más alto y mejor remunerado puede generar una mayor satisfacción laboral y una mejor calidad de vida, lo que puede llevar a un mejor desempeño en el trabajo (Guerrero & Cruz, 2010).

Un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo profesional de los empleados impacta positivamente en la motivación y el compromiso de los trabajadores. Si los empleados sienten que tienen la congruencia de crecer profesionalmente y mejorar sus habilidades, es más probable que estén comprometidos con su trabajo y se esfuercen por alcanzar objetivos más altos. Por otro lado, si los trabajadores no tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, es posible desmotivación y poco comprometidos con su trabajo, afectando negativamente su desempeño laboral y su evaluación.

La satisfacción se destaca cuando los empleados trabajan en un ambiente en el que se sienten cómodos, respetados y valorados, es más probable que se sientan satisfechos con su trabajo, además, cuando los empleados reciben el reconocimiento y la retroalimentación positiva de sus superiores, pueden sentirse motivados a seguir esforzándose y mejorando su desempeño.

En cuanto a los empleados tienen oportunidades de desarrollo, como capacitación, mentoría o ascensos, pueden sentirse valorados y comprometidos con la organización. Estas oportunidades pueden aumentar su confianza en sus habilidades y su capacidad para contribuir de manera efectiva a la organización.

Las condiciones físicas son significativas en el clima laboral ya que influyen en el bienestar físico de los empleados y estas afectan su productividad y satisfacción en las actividades que ejecuta. Por ejemplo, un ambiente de trabajo cómodo, con buena iluminación, ventilación adecuada y niveles de ruido aceptables puede promover la salud de los empleados y reducir el riesgo de problemas relacionados con la salud, el cansancio y el estrés (Sánchez & Iglesias, 2015).

Las condiciones físicas pueden afectar la calidad del trabajo que se realiza, por lo que es importante que las empresas creen un ambiente de trabajo óptimo para que sus empleados puedan realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. En resumen, las condiciones físicas son un factor importante en el clima laboral y pueden influir en la felicidad y satisfacción de los empleados y su desempeño en el trabajo (Guerrero & Cruz, 2010).

2.1.5. Los empleados y la construcción del clima laboral

Los trabajadores se convierten en una parte fundamental para la construcción del clima laboral de una organización, ya que sus actitudes, comportamientos y percepciones son determinantes en la formación de un ambiente de trabajo positivo o negativo (Arriagada & Alarcón, 2011).

En primer lugar, los empleados tienen un papel activo en la creación de un clima positivo a través de su comunicación y colaboración con sus compañeros de trabajo. Si se aviva una cultura de respeto, confianza y trabajo en equipo, los empleados pueden crear un ambiente donde se sientan apoyados y valorados, lo que a su vez contribuirá a su satisfacción laboral.

Además, pueden influir en el clima laboral a través de su participación en programas de mejora continua y en la retroalimentación sobre los procesos y políticas de la empresa. Si se sienten escuchados y ven que sus sugerencias son tomadas en cuenta, es más probable que se sientan motivados a contribuir positivamente al ambiente laboral y por ende, aumentar su satisfacción laboral.

De manera semejante, los empleados también pueden contribuir negativamente al clima laboral si mantienen actitudes y comportamientos tóxicos, como el acoso laboral, la falta de respeto, la desconfianza, el egoísmo y la falta de compromiso. Estos comportamientos pueden generar un ambiente hostil, desmotivador y poco productivo, lo que a su vez puede reducir la satisfacción laboral y aumentar la rotación de personal (García, 2009).

De igual forma se construye mediante la compensación y los beneficios que se ofrecen a los empleados pueden influir significativamente en el clima laboral de una organización. En general, los empleados esperan ser compensados de manera justa y equitativa por su trabajo y su contribución a la empresa, y si esto no ocurre, puede tener un impacto negativo en su satisfacción laboral y en el clima laboral en general.

Si los empleados perciben que la empresa no les ofrece una compensación justa por su trabajo, pueden sentirse desvalorizados y desmotivados, lo que puede afectar su actitud y desempeño en el trabajo. Además, si los empleados sienten que no reciben beneficios adecuados, como seguro de salud, tiempo libre remunerado y

oportunidades de capacitación y desarrollo, pueden percibir que la empresa no se preocupa por su bienestar y desarrollo profesional.

Es decir, si la empresa ofrece una compensación y beneficios justos y atractivos, esto puede mejorar el clima laboral al aumentar la satisfacción y motivación de los empleados. Los empleados pueden sentirse valorados y reconocidos por su trabajo, lo que puede generar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Además, la oferta de beneficios atractivos puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos en la empresa, lo que puede mejorar aún más el clima laboral (Chivietano, 2011).

Las oportunidades de desarrollo se refieren a las posibilidades que tienen los empleados de mejorar y crecer en sus habilidades y conocimientos dentro de la organización. Estos incluyen programas de capacitación y entrenamiento, asignación de proyectos desafiantes y responsabilidades adicionales, y promociones internas. Son importantes para la construcción del clima laboral porque entrega a los colaboradores la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Si los empleados sienten que hay posibilidades de desarrollo, pueden estar más motivados para trabajar duro y contribuir al éxito de la empresa. Además, las oportunidades de desarrollo pueden mejorar la calidad del trabajo y el desempeño de los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en el clima laboral.

Por otro lado, si los empleados sienten que no hay oportunidades de desarrollo en la empresa, pueden sentirse estancados y desmotivados. Esto puede conducir a una actitud negativa en el trabajo y una disminución de la productividad y la calidad del trabajo. Además, la falta de oportunidades de desarrollo puede hacer que los empleados busquen oportunidades de crecimiento en otras empresas, lo que

puede llevar a la rotación de personal y afectar negativamente el clima laboral.

2.2. Importancia de la variable

En la empresa el clima laboral presenta un gran impacto en la satisfacción y el desempeño de los empleados, así como en la productividad y la rentabilidad de la empresa en general. Pues un clima laboral positivo motiva a los colaboradores a trabajar más duro y ser más productivos, de esta forma se incrementa la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Así mismo tiene relación a la retención de los colaboradores que son un recurso primordial para la empresa y evitar la rotación de personal, lo que puede ahorrar costos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados fomentando la creatividad y la innovación, lo que puede reparar la calidad del trabajo y aumentar la satisfacción de los clientes.

Un clima laboral positivo ayuda en reducir el estrés y la ansiedad en los colaboradores mejorando su salud mental y física, atrae nuevos talentos y mejorar la reputación de la empresa, fomenta los valores de la empresa, incrementándose la lealtad de los empleados. Por otro lado, un clima negativo reduce la productividad, rendimiento, se sienten descontentos de su trabajo esto genera un porcentaje elevado en la rotación del personal, incluso un ambiente toxico provocando conflictos, acosos inclusive renuncias por parte de los colaboradores.

En conclusión, el clima laboral puede tener un impacto significativo en el rendimiento, la rentabilidad, la calidad del trabajo, la salud mental y física, la atracción de nuevos talentos y la cultura de la empresa. Consiguientemente, las empresas deben prestar atención al clima laboral y tomar acciones de mejora al ambiente de trabajo y crear una cultura de trabajo positiva. clima laboral negativo en una empresa, puede haber muchas consecuencias negativas, tanto para los

empleados como para la empresa en general.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 1

Clima laboral

Variable	Definición	Comentario
Clima laboral	<p>Representa al ambiente psicológico y emocional que se vive en una empresa u organización, el cual está influenciado por la cultura, las políticas y las prácticas de la organización, así como por las relaciones interpersonales, la comunicación y la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo (Castro & Campuzano, 2017).</p> <p>Donde un primer enfoque resulta de un conjunto de factores en los cuales el factor mantiene una interrelación e interactúa a los distintos estímulos organizacionales que esta entrega las mismas que son percibidas y recibidas por los trabajadores (García, 2009).</p> <p>El concepto de clima organizacional surge de la comprensión cuando el ser humano interactúa en entornos laborales complicados y en constante cambio. Esto se debe a que las empresas están integradas por individuos, grupos y comunidades que generan una variedad de procedimientos que más adelante llegan a influir en la organización (Pérez et al., 2009).</p>	<p>El ambiente que percibe cada trabajador independiente de las actividades que desarrolla en su entorno es importante para la organización pues unen esfuerzos para la mejora continua esto con el propósito de incrementar la productividad entregando empeño y calidad en los servicios.</p> <p>El concepto de clima organizacional surge de la comprensión cuando el ser humano interactúa en entornos laborales complicados y en constante cambio. Esto se debe a que las empresas están integradas por individuos, grupos y comunidades que generan una variedad de procedimientos que más adelante llegan a influir en la organización.</p>

2.4. Análisis crítico

Una vez realizada las respectivas fuentes y considerando la variable se plantea que el clima laboral es un aspecto significativo en la empresa, ya que logra afectar significativamente el rendimiento de los colaboradores. Al contar con un ambiente de trabajo saludable incrementa la productividad, mientras que un ambiente de trabajo tóxico y negativo puede provocar problemas de salud, baja moral y disminución del rendimiento en la organización.

Sin embargo, el análisis crítico del clima laboral también debe tener en cuenta que no todas las empresas tienen el mismo nivel de recursos para mejorar el ambiente de trabajo. Algunas empresas pueden tener más recursos para ofrecer mejores salarios, beneficios y programas de desarrollo, mientras que otras pueden tener limitaciones financieras que dificultan la mejora del clima laboral.

Además, el clima laboral también debe tener en cuenta que, aunque los empleados tienen cierta responsabilidad en la creación de un ambiente de trabajo saludable, la empresa también tiene un papel importante en la creación de un ambiente de trabajo positivo. La empresa debe proporcionar un liderazgo efectivo, comunicación clara y apoyo emocional a sus empleados para mantener un ambiente de trabajo saludable y positivo. En resumen, el análisis crítico del clima laboral debe considerar tanto las limitaciones financieras de la empresa como el papel de la empresa en la creación de un ambiente de trabajo saludable. Al hacerlo, podemos desarrollar estrategias efectivas para mejorar el clima laboral y aumentar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

Como lo describe SENA (2023):

“Una vez que se instituyera la Primera Asamblea Constituyente, el 14 de agosto de 1830 en Riobamba, nace la República del Ecuador y así mismo, nace el nuevo quehacer aduanero”. El documento, básicamente recoge acciones definidas, del cual se tiene registro y que dan particularidad a la aduana ecuatoriana , por ello recordando años atrás que la primera constitución del Ecuador consta que los departamentos del Azuay, Guayas y Quito quedan reunidos en un solo cuerpo independiente con el nombre de Ecuador.

La Administración de la Real Aduana y Alcabalas de Guayaquil, fueron creadas en 1778 por el visitador y presidente de la Audiencia de Quito, Sr. Dn. José García de León y Pizarro, por lo que es lógico que, con el nacimiento de la República, se seguirá contando con dichas instalaciones y aduanas, constituyéndose en un legado del período colonial. A partir de este momento, damos a conocer los acontecimientos que buscan ver lo más sobresaliente del accionar aduanero, con el respectivo orden cronológico.

3.1.1. Quienes somos

“El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una institución estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Somos parte activa del quehacer

nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico” (SENAE, 2023).

Está en constante innovación, y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar la mejor calidad en el servicio al usuario. Estamos conscientes que, en las instituciones, el principal recurso es el humano, por eso creemos en la gente. Estamos listos para enfrentar cualquier reto, y comprometidos con la gran responsabilidad que implica ser la Aduana del Ecuador.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2023) postula:

Impulsar 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.

3.2.2. Visión

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2023) propone:

Ser reconocidos como una institución íntegra relevante en el sector estratégico económico-productivo nacional y como un referente internacional, con procesos innovadores y servidores comprometidos, promoviendo una

cultura de mejora continua que contribuya oportuna y eficazmente a la facilitación del comercio exterior.

3.2.3. Valores

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, (2023) propone:

Honestidad: La honestidad en los servidores aduaneros se verá reflejada en la transparencia de sus acciones, la atención eficiente y oportuna, el cuidado por el servicio al usuario externo e interno.

Integridad: El servidor aduanero demostrará integridad en su actuar diario, cumpliendo fielmente la normativa y procesos institucionales establecidos.

Actitud de servicio: Medio por el cual, los servidores aduaneros manifiestan la vocación para realizar sus labores y responsabilidades superando las expectativas de los usuarios internos y externos.

Compromiso: El servidor aduanero manifiesta su compromiso en su actitud proactiva para ejecutar sus funciones, empoderándose de los lineamientos y principios institucionales, para lograr un servicio basado en la eficiencia, eficacia y excelencia.

3.2.4. Preceptos principales

“La institucionalización del isótopo se encuentra fielmente reflejada por medio de los colores institucionales, amarillo, azul y rojo, colores símbolos del Ecuador. Se

encuentra apoyado en una sólida pero dinámica base, formada por la intersección de las dos figuras semicirculares” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2023).

Figura 3

SENAE



Nota: Adaptado de Preceptos principales, por SENAE, 2023.

3.3. Diseño organizacional

Figura 4

Organigrama SENAE



Nota: Adaptado de Estructura organizacional, por SENAE, 2023.

3.3.1. Descripción del organigrama

Dentro de la estructura organizacional se presenta los puestos directivos cuyas funciones de un puesto directivo pueden variar según la organización y el nivel de responsabilidad dentro de la misma, pero en general, algunas de las funciones incluyen:

- Desarrollar y ejecutar planes estratégicos para la organización.
- Tomar decisiones importantes para la empresa en base a los objetivos y la visión de la compañía.
- Supervisar y dirigir a otros empleados, como gerentes y supervisores.
- Comunicar a los empleados los objetivos y metas de la empresa, y mantener una buena comunicación en general.
- Controlar el presupuesto y las finanzas de la empresa para asegurarse de que se gasta el dinero de manera eficiente y efectiva.

La dirección general por su parte tiene la responsabilidad de:

- Definir la visión y la estrategia de la empresa y supervisar su implementación.
- Establecer los objetivos y metas de la empresa y asegurarse de que se cumplan.
- Dirigir y supervisar a los gerentes y supervisores de la empresa.
- Identificar y evaluar los riesgos y oportunidades del negocio y tomar medidas para mitigar o aprovecharlos.
- Tomar decisiones importantes para la empresa, como inversiones y adquisiciones.
- Establecer políticas y procedimientos de la empresa.
- Asegurarse de que la empresa cumpla con las regulaciones legales y éticas.

La subdirección de operaciones en una empresa es responsable de la gestión de los procesos diarios y las operaciones de la organización. Sus funciones pueden variar según la empresa, pero en general, incluyen:

- Dirigir y supervisar la planificación, implementación y evaluación de los procesos operacionales de la empresa.
- Asegurarse de que los procesos operativos sean eficientes, efectivos y cumplan con los objetivos de la empresa.
- Supervisar la calidad del producto o servicio que la empresa ofrece.
- Supervisar la cadena de suministro y la gestión de inventarios de la empresa.
- Coordinar y colaborar con otras áreas de la empresa, como el departamento de marketing y finanzas, para asegurar la cohesión y el éxito general de la organización.
- Implementar programas de mejora continua de la productividad y la eficiencia en los procesos de la empresa.
- Gestionar los recursos humanos y financieros asignados a la subdirección de operaciones.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Servicio al ciudadano

- Repositorio de información
- Plana anual de contratación
- Servicios para personas con discapacidad
- Importar
- Exportar
- Subastas

- Envíos Courier y postal
- Adjudicaciones
- Donaciones
- Capacitaciones
- Consulta de certificado de cumplimiento
- Consulta de documentos de control previo
- Gaceta tributaria digital
- Portal legal
- Biblioteca aduanera

3.4.2. Atención al usuario

- Canales de atención
- Formulario de denuncias
- Formulario de solicitudes
- OFIELC
- Portal de mesa de servicios

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 2

FODA SENAE

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- F1: Los trabajadores presentan un elevado sentido para la evaluación permitiendo saber cuáles son los errores y logros.
- F2: Existen personas que se encargan de la cooperación en el desarrollo de actividades.
- F3: Personal altamente calificado para cumplir con los objetivos del equipo de trabajo.
- F4: El personal comprende e integra sus actividades para el avance de la empresa.
- F5: Enfoque de la misión y visión entre todo el nivel directivo.
- F6: Políticas de simplificación en los procesos.

DEBILIDADES

- D1: La capacitación a los funcionarios
- D2: Ausencia de infraestructura para el control aduanero.
- D3: Rotación de personal constante lo que dificulta el cumplimiento de procesos y objetivos.
- D4: Inadecuado clima laboral.
- D5: Insatisfacción de los usuarios.
- D6: Inestabilidad laboral en los trabajadores por contrato.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- O1: Los cambios tecnológicos se pueden aplicar en los procesos de la SENAE.
- O2: La relación con otros países ayuda en la intensificación del comercio exterior.
- O3: Acuerdos con otros países para las importaciones y exportaciones.
- O4: Mayor infraestructura con la finalidad que el personal se sienta más a gusto.
- O5: Colaboración con otras instituciones para procesos aduaneros.
- O6: Implementación de sistemas Quipux para un uso adecuado y ahorro del papel.

AMENAZAS

- A1: Ciberataques informáticos.
- A2: Incremento del clima organizado.
- A3: Reducción de la asignación presupuestaria por parte del estado.
- A4: Sistema burocrático en la SENAE genera diferencias entre colaboradores.
- A5: Finalización de acuerdos con otros países.
-

3.5.1. Análisis FODA

La cooperación en la realización de tareas es base para el éxito de cualquier proyecto o actividad en un entorno laboral esta permite un trabajo de manera efectiva, compartan información, ideas y recursos, y se complementen en sus habilidades y fortalezas individuales. Al trabajar en equipo, los empleados pueden abordar tareas más grandes y complejas que no podrían abordar individualmente. Además, la cooperación ayuda a construir relaciones de confianza y respeto mutuo, lo que contribuye a un ambiente laboral más saludable y productivo.

Las personas que se encargan de la cooperación en el desarrollo de actividades, como los líderes de equipo, gerentes o supervisores, son fundamentales para garantizar que la cooperación se lleve a cabo de manera efectiva y productiva. Estas personas tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de establecer las normas y expectativas para la cooperación, también deben asegurarse de que todos los miembros del equipo tengan las habilidades, herramientas y recursos necesarios para colaborar de manera efectiva, además, los encargados de la cooperación deben estar dispuestos a escuchar a los miembros del equipo y a tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias. Deben ser capaces de reconocer y resolver los conflictos que puedan surgir y de fomentar la comunicación abierta y honesta.

El personal es fundamental para la integración de actividades en una empresa, ya que son ellos quienes llevan a cabo las tareas y actividades que permiten el avance de la organización al ser esencial para el éxito de la empresa, ya que permite coordinar y sincronizar las actividades de diferentes áreas, lo que contribuye a la eficiencia y efectividad en las actividades. El personal juega un papel clave en la integración de actividades. Esto implica que el personal debe comunicarse, coordinar y colaborar para alcanzar los objetivos.

Como debilidades la rotación de personal constante, es decir, la salida frecuente de empleados de una empresa puede tener varias consecuencias negativas, tanto para los empleados que se van como para la propia organización. Entre las cuales se incluyen costos adicionales por la necesidad de reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados, además, puede afectar la productividad, ya que los empleados nuevos pueden tardar en adaptarse a la empresa y sus procesos. La pérdida de talento pues los empleados que abandonan una empresa pueden tener habilidades y conocimientos valiosos, que pueden ser difíciles de reemplazar por otro lado, puede llevar a la pérdida de talento y la experiencia acumulada, lo que puede afectar la calidad y eficacia del trabajo.

El clima laboral al ser un entorno donde se construyen las actividades laborales en una empresa, y su adecuada gestión es fundamental para el bienestar de los empleados y el éxito de la organización al ser inadecuado, puede tener consecuencias negativas para la empresa y los trabajadores como la baja productividad pues se afecta la motivación y la concentración de los empleados, lo que puede reducir su productividad y la calidad de su trabajo.

Al sentirse desmotivados o incómodos en un clima laboral inadecuado, lleva al ausentismo por parte de los empleados, ya que se sentirán menos identificados con la empresa y su cultura organizacional. Conflictos interpersonales entre los empleados, lo que puede afectar la comunicación, colaboración y el trabajo en equipo.

Entre las oportunidades que sobresalen se presenta que la relación con otros países es fundamental para la intensificación del comercio exterior, ya que permite a las empresas acceder a nuevos mercados, obtener recursos y materias primas a precios competitivos, y diversificar los riesgos de su negocio. Es importante que las empresas establezcan relaciones sólidas y sostenibles con otros países para aprovechar estas oportunidades y aumentar su competitividad en el mercado global.

Mejorar la infraestructura de una empresa es importante por varias razones, entre ellas, porque puede ayudar a que el personal se sienta más a gusto en su lugar de trabajo. La mejora de la infraestructura puede tener un impacto positivo en la satisfacción y el bienestar de los empleados pues mejora del ambiente laboral ayuda a crear un ambiente laboral más agradable y cómodo para los empleados, lo que puede aumentar su satisfacción y motivación. Se incrementa la productividad de los trabajadores debido a que les permite trabajar de una forma eficaz y cómoda. Al mismo tiempo se puede evidenciar una disminución del estrés y fatiga, mejora la seguridad y salud por el entorno saludable y seguro.

Entre las amenazas tenemos los ciberataques informáticos que son una amenaza importante para la organización, ya que pueden causar daños graves en términos de seguridad, reputación y finanzas pues se puede presentar el robo de información confidencial de la empresa, como datos de clientes, información financiera o propiedad intelectual. Interrupción de los servicios de la empresa, lo que puede llevar a la pérdida de productividad y ventas. Daño a la reputación especialmente si se filtra información confidencial o se difunden noticias falsas sobre la empresa en línea.

La reducción de la asignación presupuestaria por parte del estado puede tener varias consecuencias negativas en diferentes áreas y sectores algunas de las consecuencias más comunes incluyen despidos y reducción de personal en distintas áreas, lo que puede afectar negativamente. Menor inversión en infraestructura causando un impacto negativo en el economía y competitividad del país.

El sistema burocrático puede tener consecuencias negativas en la eficiencia, la innovación y la moral de los empleados en una empresa. en este sentido se debe considerar que las empresas evalúen cuidadosamente sus procesos y procedimientos para determinar si están siendo afectadas negativamente por un sistema burocrático y buscar formas de ser más ágiles, innovadoras y eficientes en su funcionamiento.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Desarrollo de los instrumentos

El clima laboral es un aspecto fundamental en cualquier empresa, ya que de él depende en gran medida la productividad y el desempeño de los trabajadores, en el caso específico del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, se ha identificado una serie de problemas que afectan negativamente el ambiente laboral de los servidores públicos. La falta de incremento salarial, el no reconocimiento de horas extras, el favoritismo en aspectos de remuneración y jornada laboral, la afectación en las relaciones interpersonales entre colaboradores y autoridades, entre otros factores, han generado un clima laboral inefectivo en la empresa.

Ante esta situación, se hace necesario realizar un diagnóstico para identificar las causas y efectos que generan esta problemática y plantear posibles soluciones que permitan mejorar el ambiente laboral y la productividad de los trabajadores, el presente trabajo se enfocará en analizar los puntos críticos identificados en el planteamiento del problema, para posteriormente proponer alternativas de mejora que permitan optimizar el clima laboral de la empresa sujeta al estudio.

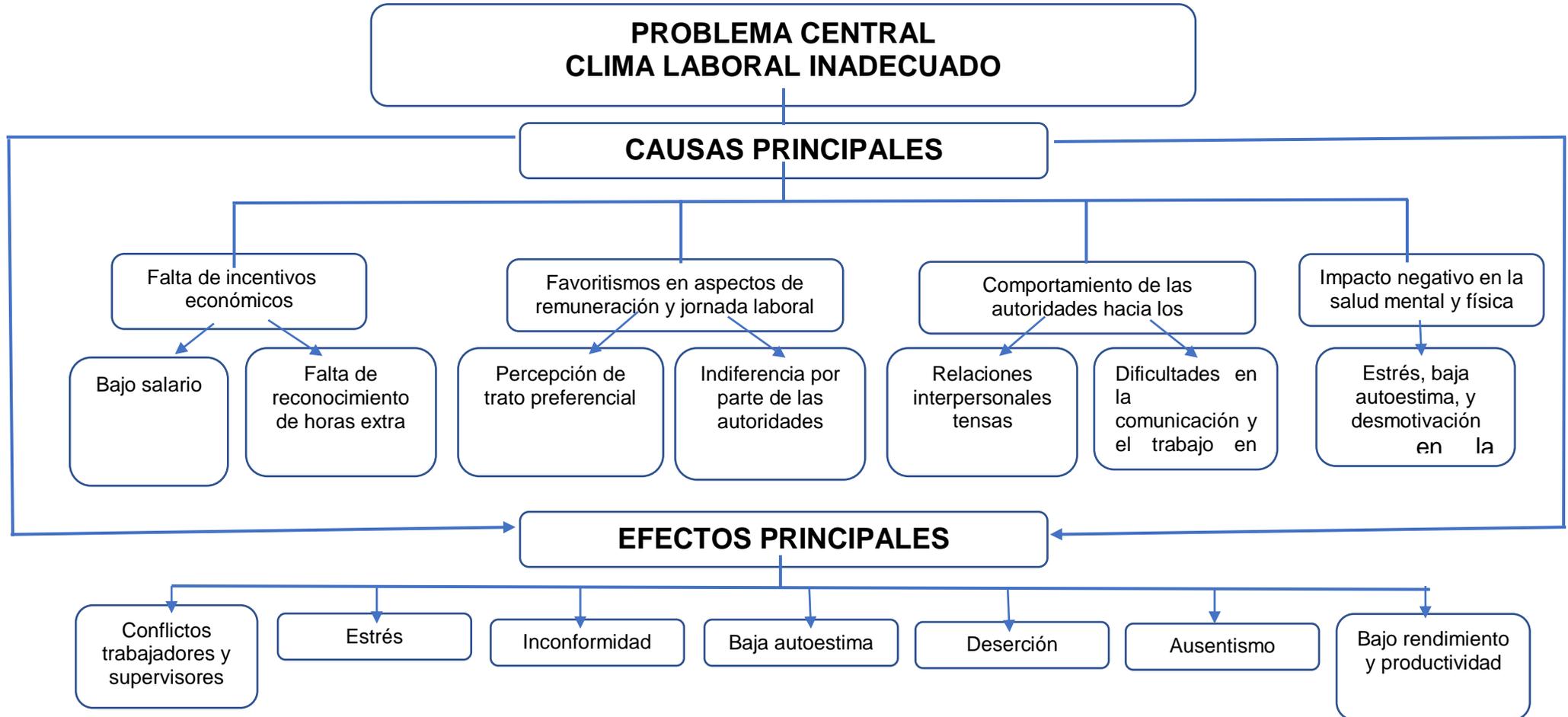
Al identificar los puntos críticos, se puede enfocar la investigación en las causas y efectos más relevantes del inefectivo clima laboral en la empresa, esto permitirá diseñar una propuesta de mejora más efectiva, basada en las soluciones que aborden directamente los problemas principales, es necesario tener en cuenta que la investigación y la propuesta de mejora deben considerar tanto los factores

internos como externos que afectan el clima laboral, para poder diseñar soluciones adecuadas y sostenibles que favorezcan el clima laboral.

4.1.2. Árbol de problemas clima laboral

Figura 5

Árbol de los problemas



4.1.2.1. Análisis interpretativo del árbol de problemas

El árbol de problemas presenta una serie de causas que contribuyen al clima laboral inadecuado en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, incluyendo la falta de incentivos económicos, el favoritismo, el mal trato e indiferencia por parte de las autoridades, las relaciones interpersonales tensas y el impacto negativo en la salud mental y física de los colaboradores, estas causas a su vez resultan en una serie de efectos negativos en la organización, como conflictos, estrés, baja autoestima, inconformidad, deserción, ausentismo, bajo rendimiento y baja productividad en los colaboradores del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Para abordar el problema del clima laboral inadecuado, se deben implementar medidas que permitan el acercamiento hacia las causas subyacentes y mejorar la situación de los colaboradores , además de establecer políticas justas y equitativas para la remuneración y los incentivos económicos, así como para garantizar que las oportunidades de remuneración y horarios sean equitativas para todos los colaboradores , es necesario tomar medidas para fomentar un ambiente laboral más amigable y respetuoso entre los colaboradores y las autoridades, asegurándose que todos los colaboradores sean tratados con dignidad y respeto.

Es imperante implementar programas de bienestar y salud ocupacional para prevenir el estrés y otros problemas de salud mental y física, al abordar estas causas subyacentes y mejorar el clima laboral, se pueden esperar efectos positivos, donde sobresalen el mayor compromiso y motivación de los colaboradores , una mayor satisfacción laboral, un mejor trabajo en equipo y una mayor productividad general.

4.1.3. Cuestionario a colaboradores

1. ¿Consideras que te sientes satisfecho con tu trabajo en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador?

Tabla 3

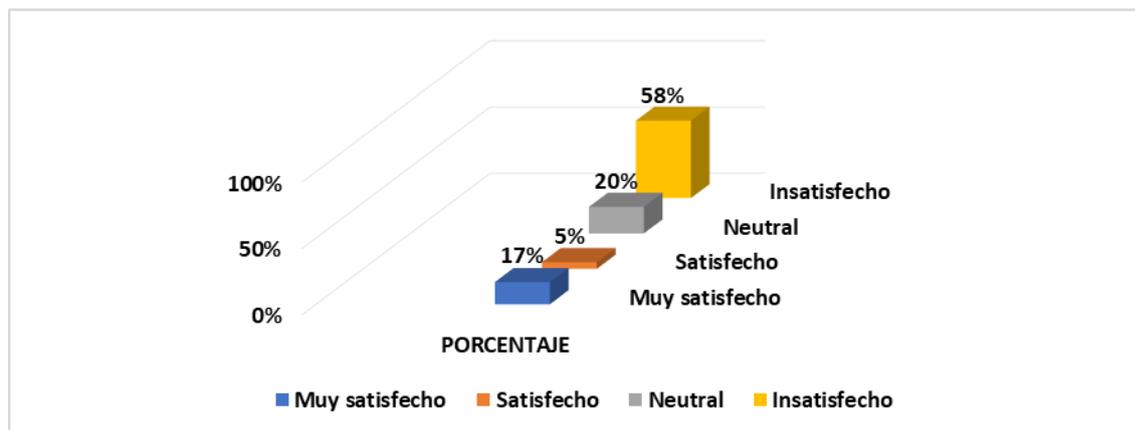
Satisfacción laboral

RESULTADOS					
EVALUACIÓN	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Total
PORCENTAJE	17%	5%	20%	58%	100%
MUESTRA	10	3	12	35	60

Los resultados de la evaluación muestran que el 58 % no se sienten satisfechos con su trabajo, mientras que un pequeño porcentaje 17 % se siente muy satisfecho, un número significativo de encuestados 20 % no tienen una opinión clara sobre su satisfacción laboral en la empresa, estos resultados indican que existe un problema importante en el clima laboral de la empresa que debe ser abordado para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, la dirección de la empresa debería tomar medidas para identificar y resolver las causas subyacentes de la insatisfacción laboral y mejorar el bienestar general de sus empleados.

Figura 6

Satisfacción laboral



2. ¿Sientes que tus superiores reconocen y valoran tu trabajo?

Tabla 4

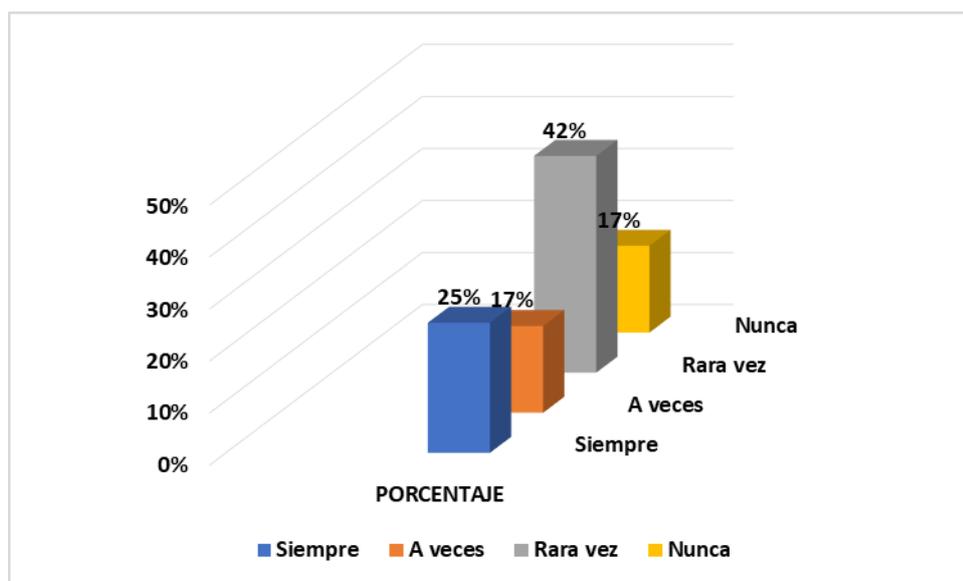
Reconocimiento laboral

RESULTADOS					
EVALUACIÓN	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
PORCENTAJE	25%	17%	42%	17%	100%
MUESTRA	15	10	25	10	60

Los resultados indican que un porcentaje significativo de los encuestados 42 % siente que sus superiores rara vez reconocen y valoran su trabajo, mientras que el 17 % siente que nunca lo hacen, el 25 % de los encuestados respondieron que siempre se sienten valorados, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores no se sienten completamente valorados en su trabajo, esto puede tener un impacto negativo en el clima laboral y en la motivación de los empleados para realizar su trabajo de manera efectiva.

Figura 7

Reconocimiento laboral



3. ¿Crees que existe un trato justo en cuanto a la remuneración y jornada laboral?

Tabla 5

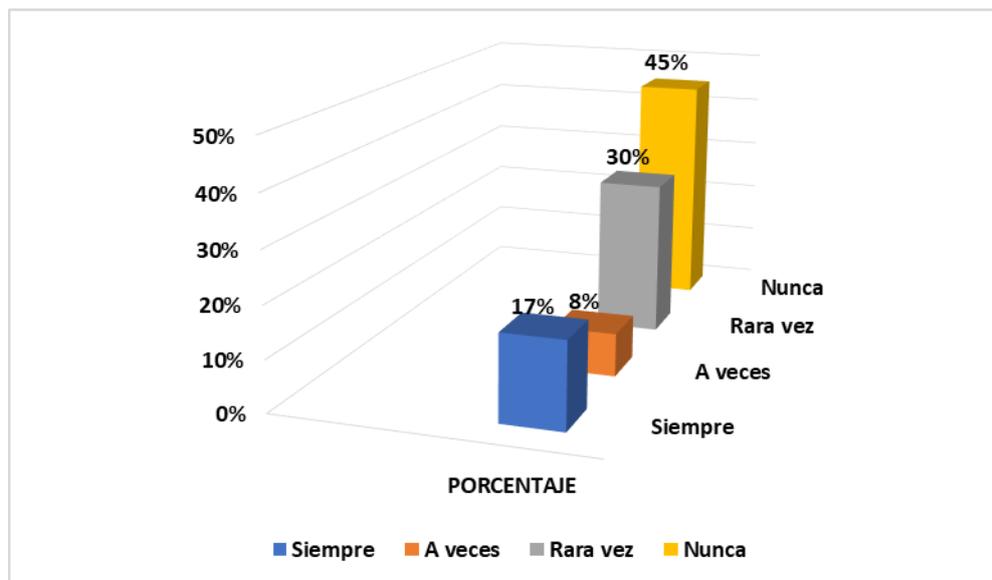
Equidad en remuneración y jornada laboral

RESULTADOS					
EVALUACIÓN	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
PORCENTAJE	17%	8%	30%	45%	100%
MUESTRA	10	5	18	27	60

Basándonos en los resultados de la encuesta, se puede apreciar que hay una gran insatisfacción en cuanto al clima laboral, el 22 % de los encuestados se sienten satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, lo que indica una baja satisfacción laboral, el 25 % de los encuestados sienten que sus superiores reconocen y valoran su trabajo, lo que indica una falta de reconocimiento y motivación por parte de la gestión, el 75 % de los encuestados consideran que no hay un trato justo en cuanto a la remuneración y jornada laboral, lo que indica una falta de equidad y transparencia en la gestión de recursos humanos.

Figura 8

Equidad en remuneración y jornada laboral



4. ¿Has percibido algún tipo de favoritismo en el trato, comunicación y reconocimiento a otros compañeros de trabajo de la institución?

Tabla 6

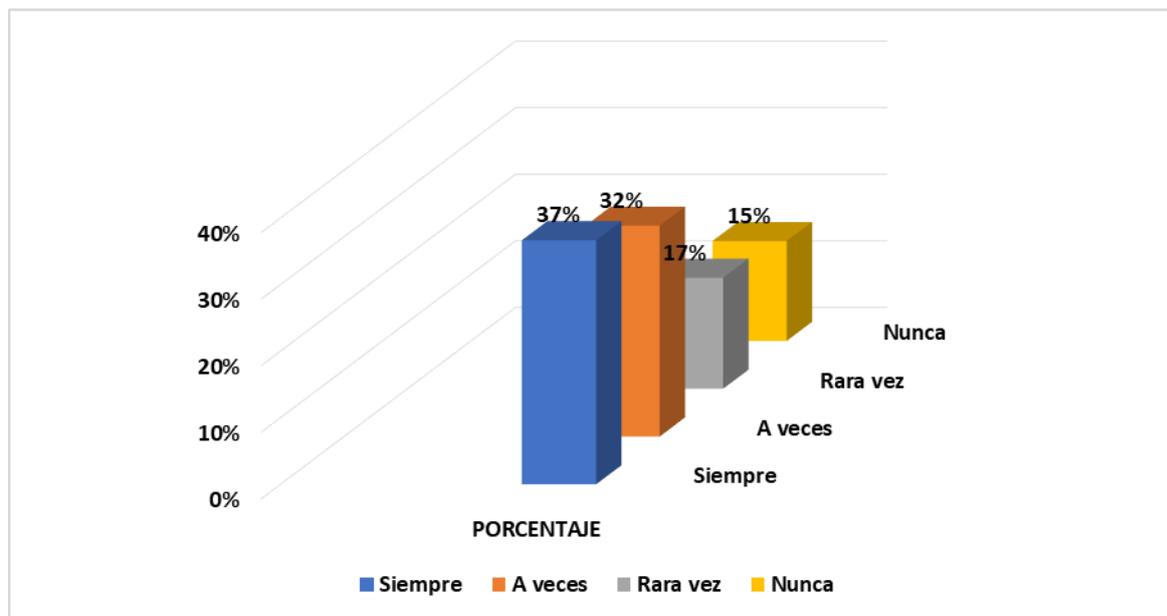
Favoritismo

EVALUACIÓN	RESULTADOS				Total
	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
PORCENTAJE	37%	32%	17%	15%	100%
MUESTRA	22	19	10	9	60

De acuerdo con los resultados, el 69 % de los encuestados ha percibido favoritismo en el trato, comunicación y reconocimiento hacia otros compañeros de trabajo, lo que indica una posible falta de equidad y justicia en el trato a los empleados de la institución, abordar este problema permite fomentar un ambiente laboral más justo y equitativo, lo que puede mejorar la satisfacción y motivación de los empleados.

Figura 9

Favoritismo



5. ¿Te sientes motivado en tu trabajo?

Tabla 7

Motivación laboral

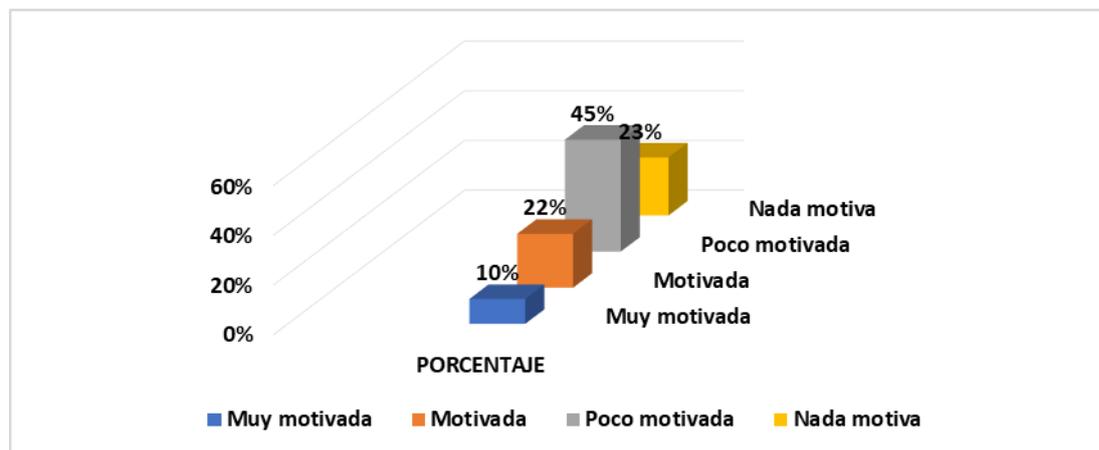
RESULTADOS					
EVALUACIÓN	Muy motivada	Motivada	Poco motivada	Nada motiva	Total
PORCENTAJE	10%	22%	45%	23%	100%
MUESTRA	6	13	27	14	60

En base a los resultados, se observa que la mayoría de los encuestados 45 % no se siente satisfecho con su trabajo y no percibe que sus superiores reconozcan y valoren sus actividades, una gran proporción de los encuestados no cree que exista un trato justo en cuanto a la remuneración y jornada laboral y ha percibido algún tipo de favoritismo en el trato, a otros compañeros de trabajo, se evidencia que la mayoría de los encuestados se siente poco o nada motivado en su trabajo, los resultados sugieren la existencia de un inadecuado clima laboral en él y señalan la

necesidad de implementar medidas para mejorar la satisfacción, el reconocimiento y la motivación de los empleados.

Figura 10

Motivación laboral



6. ¿Consideras que tus ideas y sugerencias son escuchadas y consideradas por tus inmediatos superiores?

Tabla 8

Ideas y sugerencias escuchadas

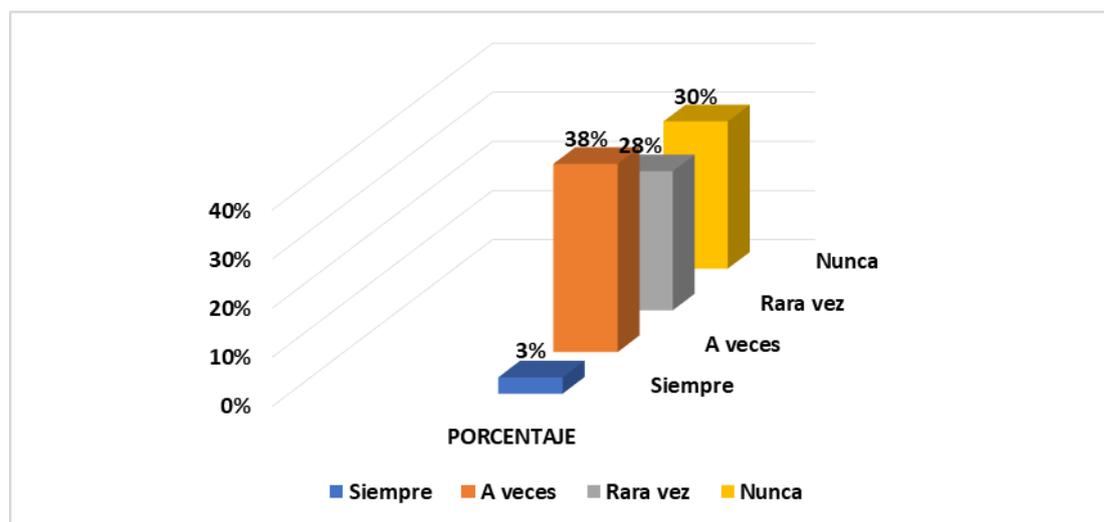
EVALUACIÓN	RESULTADOS				Total
	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
PORCENTAJE	3%	38%	28%	30%	100%
MUESTRA	2	23	17	18	60

Los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede observar que la mayoría de los encuestados 68 % no siente que sus ideas y sugerencias sean escuchadas y consideradas por sus superiores, un pequeño porcentaje 3 % siente que siempre son considerados, mientras que la mayoría 38 % siente que esto ocurre solo a veces, lo que muestra una falta de comunicación efectiva y una cultura organizacional que no fomenta la participación y el diálogo constructivo entre los

colaboradores y sus superiores, se requiere abordar esta situación para mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Figura 11

Ideas y sugerencias escuchadas



7. ¿Crees que existe un liderazgo efectivo en la organización?

Tabla 9

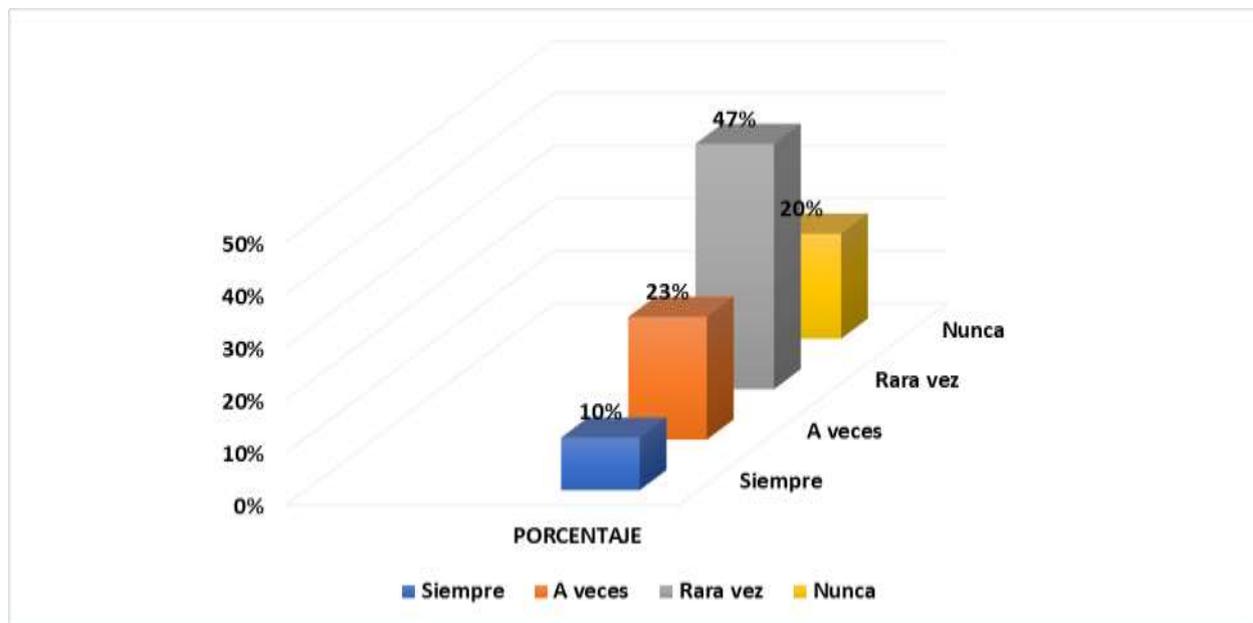
Liderazgo

EVALUACIÓN	RESULTADOS				Total
	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
PORCENTAJE	10%	23%	47%	20%	100%
MUESTRA	6	14	28	12	60

Según los resultados, la mayoría de los encuestados 67 % siente que a veces o rara vez existe un liderazgo efectivo en la organización, el 20 % cree que nunca hay un liderazgo efectivo, estos resultados sugieren que el liderazgo es un factor importante a considerar en la mejora del clima laboral en la organización, por lo que se requiere una evaluación detallada del liderazgo y la implementación de estrategias para mejorar su efectividad y la relación con los empleados.

Figura 12

Liderazgo



8. ¿Has recibido capacitación y desarrollo en tus habilidades y competencias proporcionada por la empresa en el último año?

Tabla 10

Capacitación

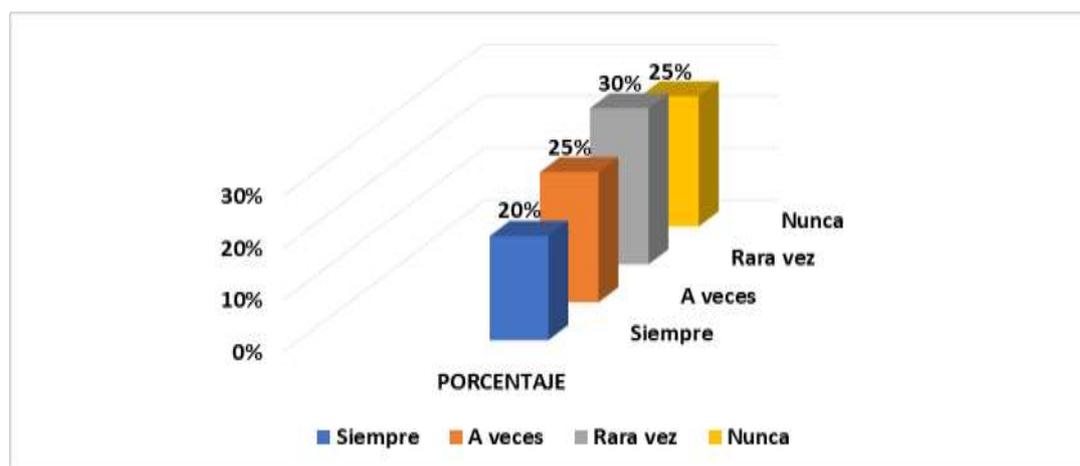
EVALUACIÓN	RESULTADOS				Total
	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
PORCENTAJE	20%	25%	30%	25%	100%
MUESTRA	12	15	18	15	60

Según los resultados, la mayoría de los encuestados 30 % rara vez o nunca han recibido capacitación y desarrollo en sus habilidades y competencias proporcionada por la empresa en el último año, el 20 % de los encuestados afirmó haber recibido siempre capacitación y desarrollo, esta situación puede afectar negativamente la motivación y el rendimiento de los empleados, así como su

capacidad para cumplir con las expectativas de la empresa, la organización debe brindar a sus empleados la oportunidad de actualizar sus habilidades y competencias para mantenerlos actualizados en su campo de trabajo.

Figura 13

Capacitación



9. ¿Te sientes identificado con los valores y la cultura organizacional del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador?

Tabla 11

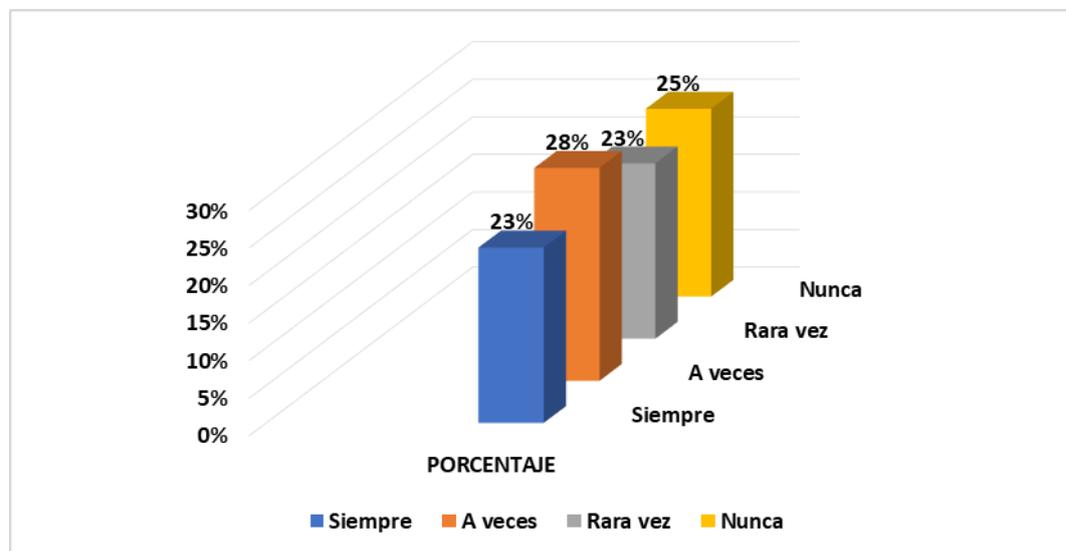
Cultura organizacional

EVALUACIÓN	RESULTADOS				Total
	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
PORCENTAJE	23%	28%	23%	25%	100%
MUESTRA	14	17	14	15	60

Los resultados de esta pregunta muestran que existe una distribución relativamente uniforme entre las opciones siempre, a veces, rara vez y nunca, lo que indica que no hay una tendencia clara hacia la identificación con los valores y la cultura organizacional de la empresa, de tal manera que sería importante profundizar en los motivos por los cuales los empleados no se sienten identificados, con esto buscar maneras de fortalecer la cultura y los valores de la organización.

Figura 14

Cultura organizacional



10. ¿Crees que existe un clima laboral adecuado en la organización?

Tabla 12

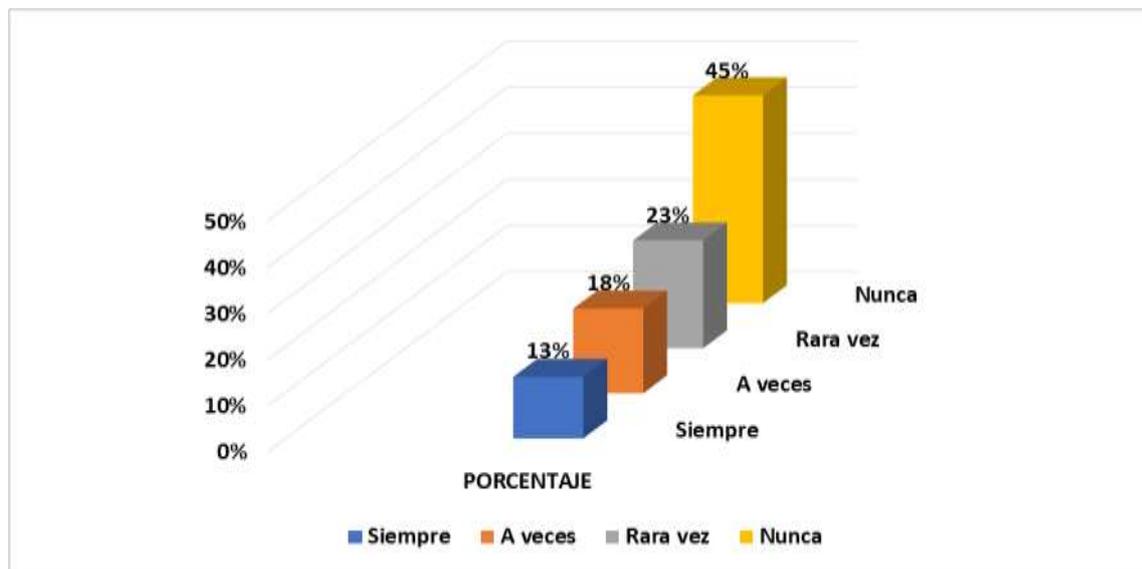
Clima laboral adecuado

EVALUACIÓN	RESULTADOS				Total
	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
PORCENTAJE	13%	18%	23%	45%	100%
MUESTRA	8	11	14	27	60

De acuerdo a los resultados presentados, el 45 % de la muestra evaluada considera que nunca existe un clima laboral adecuado en la organización, un 23 % lo considera rara vez adecuado, indicando que una gran parte de los encuestados no está satisfecha con el clima laboral en la organización, el 18 % de la muestra considera que a veces existe un clima laboral adecuado y solo un 13 % considera que siempre existe un clima laboral adecuado.

Figura 15

Clima laboral adecuado



4.1.4. Guía de entrevista a directivos y jefes

Tabla 13

Preguntas de guía de entrevista

LISTADO DE PREGUNTAS GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la empresa?
 2. ¿Cuál cree que es el impacto del clima laboral en la productividad y rendimiento de los colaboradores ?
 3. ¿Cómo se asegura de que se respeten las políticas y valores de la empresa en la gestión de los colaboradores ?
 4. ¿Cuáles son las medidas que ha tomado para garantizar la igualdad y justicia en la remuneración y las oportunidades de crecimiento en la empresa?
 5. ¿Qué papel juegan los superiores en la promoción de la cultura de la empresa y el bienestar de los colaboradores ?
 6. ¿Cómo se asegura de que se respeten los derechos y necesidades de los colaboradores en su carga de trabajo y horas de trabajo?
 7. ¿Cómo gestiona los conflictos entre los colaboradores y entre los colaboradores y los superiores?
 8. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar una buena comunicación entre los distintos departamentos y niveles de la empresa?
 9. ¿Cuáles son los retos que enfrenta la empresa en la gestión del clima laboral y cómo planea abordarlos?
 10. ¿Cuál es su visión para la empresa en cuanto a la promoción de un ambiente laboral sano y positivo, y cómo planea alcanzarla?
-

Durante la elaboración de la guía de entrevista se consideró la opinión de los colaboradores directivos y jefes de área de la institución pública, con el fin de obtener información relevante sobre el clima laboral actual en la empresa, la población entrevistada fue de ocho colaboradores, quienes brindaron valiosas respuestas a las 10 preguntas de tipo semi abierta presentes en la guía. A continuación, se presenta una tabla detallada con las respuestas obtenidas de cada uno de los colaboradores entrevistados, con el objetivo de analizar y evaluar los factores más importantes relacionados con el clima laboral en la empresa, el análisis permitirá identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para mejorar el ambiente laboral por lo tanto, aumentar la satisfacción y productividad de los colaboradores.

Tabla 14

Respuesta de la guía de entrevista

RESPUESTAS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA								
	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6	Respuesta 7	Respuesta 8
1	Positivo y colaborativo	Innovador pero con ciertas deficiencias	Basado en el respeto sin embargo existen factores a solucionar	Se presenta un tanto hostil	Profesional y cordial	Amigable y respetuoso	En constante evolución y mejora	Inclusivo y colaborativo
2	Impacto directo en la motivación y satisfacción de los colaboradores	Productividad y el bienestar de los colaboradores	Fundamental para la retención de talento y el éxito de la empresa	Directamente relacionado con la satisfacción del cliente y la calidad del trabajo	Motivación y el compromiso de los colaboradores	Crucial para la calidad del trabajo y la eficiencia	Fundamental para el éxito de la empresa y la satisfacción de los colaboradores	Esencial para el bienestar de los colaboradores y el rendimiento de la empresa
3	A través de la formación y el seguimiento de los colaboradores	Mediante la comunicación efectiva y la transparencia	Promoviendo los valores a través del ejemplo	A través de la capacitación y la supervisión constante	Mediante la formación y el seguimiento de los colaboradores	A través de la comunicación abierta y la retroalimentación	Fomentando la comunicación abierta y la resolución de conflictos	A través de la comunicación abierta y la retroalimentación constante
4	Revisión constante de las políticas de remuneración y promoción	Actualmente no existe una evaluación asertiva para la remuneración	Políticas claras y transparentes sin embargo se dan muchos conflictos de igualdad	Equidad y transparencia con bajos resultados	Políticas de igualdad y justicia en la remuneración poco positivas	Equidad en la remuneración y las oportunidades de crecimiento	Evaluación continua de la equidad poco efectiva	Políticas claras y transparentes de remuneración y promoción
5	Modelando los valores de la empresa y fomentando la comunicación abierta	Promoviendo la cultura y el bienestar de los colaboradores	Fomentando la colaboración y el trabajo en equipo	Apoyando y reconociendo el trabajo de los colaboradores	Promoviendo la cultura y el compromiso de los colaboradores	Fomentando la retroalimentación y el bienestar de los colaboradores	Fomentando la comunicación abierta y la resolución de conflictos	Apoyando y reconocimiento el trabajo de los colaboradores

6	Fomentando la comunicación abierta y el diálogo con los colaboradores	Estableciendo políticas claras y transparentes que protejan los derechos de los	Proporcionando un entorno de trabajo seguro y saludable	Monitoreando regularmente el cumplimiento y tomando medidas correctivas	Estableciendo sistemas de seguimiento y evaluación.	Nos aseguramos de tener una buena planificación y distribución de tareas	Tenemos un sistema de evaluación de desempeño	Nos aseguramos de que las responsabilidades y tareas sean acordes al perfil y habilidades
7	A través del diálogo y la mediación, buscando soluciones	Facilitando el diálogo y la negociación entre las partes involucradas	Fomentando la comunicación abierta y la resolución temprana de conflictos	Escuchando a todas las partes involucradas y facilitando la resolución	Fomentando la resolución temprana de conflictos.	Contamos con un protocolo de resolución de conflictos.	Contamos con un equipo de recursos humanos que puede mediar en los conflictos.	Promovemos el diálogo y la resolución de conflictos de forma constructiva
8	Implementando herramientas de comunicación.	Implementando un sistema de retroalimentación y reuniones	Reuniones regulares entre los departamentos.	Por medio de un sistema de comunicación.	Reuniones constantes.	Hemos implementado reuniones regulares	Hemos implementado una plataforma digital para la comunicación interna	Se han establecido reuniones periódicas
9	Mejorar el sistema de evaluación del desempeño	Mejorar la cultura de trabajo en equipo	Abordando los problemas de comunicación y liderazgo	Ofreciendo capacitación y desarrollo para los supervisores.	Abordando los problemas de liderazgo y la falta de motivación	Uno de los principales retos es la gestión del estrés y la salud mental de los colaboradores	La falta de motivación y compromiso de algunos colaboradores	Es la falta de feedback y reconocimiento a los colaboradores
10	Promoviendo la cultura del bienestar y la salud mental,	Fomentando el liderazgo positivo y la cooperación en equipo	Fomentando un ambiente de respeto y apoyo	Fomentando la cultura del bienestar	Promoviendo un ambiente de trabajo positivo y saludable	Nuestra visión es crear un ambiente laboral inclusivo, colaborativo y motivador	Queremos que nuestra empresa sea reconocida por un ambiente laboral respetuoso	Queremos crear un ambiente laboral donde se promueva la creatividad, el liderazgo y la innovación

4.1.5. Resultados del diagnóstico

Los resultados analizados muestran la importancia de la satisfacción de los empleados, cómo mejorarla y la forma de abordar conflictos, el clima laboral en la empresa sujeta a estudio muestra factores positivos, pero en gran medida hay ciertos problemas que se deben resolver para lograr un clima adecuado a los colaboradores.

La satisfacción de los empleados es fundamental para la retención del talento, el éxito de la empresa y la calidad del trabajo, la retroalimentación y la formación constante de los colaboradores son clave para mejorar la satisfacción laboral y la calidad del trabajo, las políticas de remuneración y promoción deben ser claras y transparentes y es necesario evaluarlas y revisarlas regularmente para garantizar la equidad, del mismo modo el reconocimiento y el apoyo al trabajo de los colaboradores son esenciales para mejorar la satisfacción laboral.

Fomentar una cultura organizacional que promueva la comunicación abierta, la resolución de conflictos, la mediación y el diálogo son útiles para resolver conflictos y establecer reuniones periódicas ayuda a mantener una comunicación efectiva, mejorar la cultura del trabajo en equipo y abordar los problemas de liderazgo para lograr una mayor motivación y compromiso, la promoción del bienestar y la salud mental es importante para crear un ambiente laboral positivo y saludable.

La presencia de favoritismos en aspectos de remuneración y jornada laboral la indiferencia por parte de las autoridades ha contribuido a generar un ambiente de estrés y desmotivación entre los servidores públicos. Se puede determinar que el

problema central en esta situación es el inadecuado clima laboral, que se ha generado como resultado de la falta de reconocimiento y compensación económica adecuada.

4.2. Diseño de la propuesta de mejora al clima laboral

Tabla 15

Propuesta de mejora al clima laboral

ASPECTOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FACTOR PRINCIPAL
Comunicación efectiva	Fomentar conversaciones abiertas y honestas entre gerentes y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> → Realizar reuniones regulares del equipo de trabajo → Emitir boletines informativos → Realizar actualizaciones de correo electrónico 	Mejora de la transparencia y el flujo de información
Capacitación y desarrollo	Fomentar el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> → Programas de formación → Talleres de capacitación → Actividades de aprendizaje 	Mejora de la confianza y motivación de los colaboradores
Evaluación y reconocimiento	Establecer programas de incentivos, reconocimientos públicos, oportunidades de crecimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> → Implementar evaluaciones de desempeño → Reconocer y recompensar el buen desempeño de los colaboradores → Desarrollar un plan de ascensos laborales → Estandarizar las remuneraciones económicas → Estandarizar los horarios y jornadas laborales → Horarios flexibles 	Mejora de la motivación y satisfacción de los colaboradores
Bienestar y apoyo emocional	Prestar atención al bienestar emocional y físico de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> → Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y ámbito personal → Asesoría y psicología emocional → Plan de salud 	Mejora de la salud y bienestar de los colaboradores

Gestión del cambio	Fomentar una cultura de colaboración y apoyo	<ul style="list-style-type: none"> → Charlas y reuniones que aborden cualquier cambio de manera clara y transparente → Participación activa de los colaboradores 	Mejora de la adaptabilidad y reducción de la resistencia al cambio
--------------------	--	--	--

4.2.1. Interpretación de la propuesta de mejora

Se menciona que la estrategia inicial se centra en la mejora de la comunicación efectiva dentro de una organización con el fin de fomentar conversaciones abiertas y honestas entre gerentes y colaboradores para lograr este objetivo se sugieren diversas estrategias y actividades.

Una actividad clave es realizar reuniones regulares del equipo de trabajo, lo que permitiría a los gerentes y colaboradores compartir ideas, discutir problemas y colaborar en la resolución de desafíos, con lo que se fomentaría una mayor colaboración y trabajo en equipo, continuando con las actividades se menciona el emitir boletines informativos y realizar actualizaciones de correo electrónico, considerando que esto mejoraría la transparencia y el flujo de información en toda la organización, los gerentes o jefes de áreas podrían compartir actualizaciones de proyectos, noticias relevantes y cualquier otro tipo de información que sea importante para los colaboradores.

En cuanto a las actividades, se sugiere que los gerentes establezcan canales de comunicación abiertos y accesibles para los colaboradores, para que puedan compartir sus preocupaciones y sugerencias de manera efectiva, también deberían ser conscientes de la importancia de escuchar activamente a sus colaboradores, para comprender mejor sus necesidades y expectativas.

La estrategia de capacitación y desarrollo tiene como objetivo mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores de la organización, lo que a su vez puede llevar a una mayor motivación y confianza en su trabajo, los aspectos clave de esta estrategia se encuentran identificar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en el trabajo, diseñar programas de capacitación y formación específicos para satisfacer esas necesidades, y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo en la organización.

Las estrategias clave para llevar a cabo esta estrategia pueden incluir la colaboración con expertos externos para el diseño y entrega de programas de capacitación, la implementación de una plataforma de aprendizaje en línea o la creación de un programa de tutoría interna, las actividades específicas para implementar esta estrategia incluye la realización de talleres de capacitación en habilidades específicas, la asistencia a conferencias o eventos de la industria para mantenerse actualizado en las tendencias y prácticas actuales, y la implementación de programas de desarrollo de liderazgo para aquellos empleados que muestran potencial para roles de liderazgo.

El factor principal que impulsa esta estrategia es la necesidad de mantener a los colaboradores actualizados en sus habilidades y competencias, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, la inversión en la capacitación y desarrollo de los colaboradores puede tener un impacto positivo en la retención de talentos y en la imagen general de la organización como empleador.

El objetivo principal de la estrategia de evaluación y reconocimiento es mejorar la motivación y satisfacción de los colaboradores a través de la implementación de programas de incentivos, reconocimientos públicos y oportunidades de crecimiento profesional, por consiguiente se llevara a cabo una serie de actividades, como la implementación de evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de los colaboradores, el reconocimiento y la recompensa del buen desempeño, la elaboración de un plan de ascensos laborales, la estandarización de las remuneraciones económicas, los horarios y jornadas laborales, se pueden ofrecer horarios flexibles para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

En términos estratégicos, el enfoque principal es establecer un sistema de evaluación justo y transparente para medir el desempeño de los colaboradores y recompensarlos adecuadamente en función de su contribución al éxito de la empresa, se busca fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, en el que los colaboradores sientan que su trabajo es valorado y reconocido, lo que a su vez puede mejorar la retención de talentos y la reputación de la empresa.

Para llevar a cabo la estrategia de bienestar y apoyo emocional se debe implementar diversas actividades, tales como:

- Realizar encuestas o entrevistas a los colaboradores para conocer sus necesidades y preocupaciones en cuanto a su bienestar emocional y físico en el trabajo.

- Promover una cultura de equilibrio entre la vida laboral y personal, fomentando la flexibilidad de horarios, días de trabajo en casa, horarios de trabajo reducidos, etc.
- Ofrecer asesoría y apoyo emocional a los colaboradores a través de sesiones de psicología o coaching para mejorar su calidad de vida y productividad.
- Establecer un plan de salud que contemple actividades de ejercicio físico, nutrición, prevención de enfermedades y promoción de hábitos saludables.
- Fomentar la comunicación abierta entre los colaboradores y los líderes de la organización, para que los colaboradores puedan expresar sus necesidades y preocupaciones sin temor a represalias.

El factor principal de esta estrategia es mejorar la salud y bienestar de los colaboradores, lo cual puede tener un impacto significativo en su productividad, motivación y satisfacción laboral, un ambiente de trabajo saludable y equilibrado puede ayudar a reducir el ausentismo y el estrés en el trabajo, lo que beneficia tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto de actividades acertadas en beneficio común.

La implementación estratégica y actividades de gestión de cambio tiene como factor principal un cambio de cultura organizacional, al introducir cambios en una empresa, es común que surjan ciertas resistencias por parte de los empleados, lo que puede generar conflictos y retrasos en la implementación de las nuevas medidas.

Por ende, fomentar una cultura de colaboración y apoyo es fundamental para mejorar la adaptabilidad y reducir la resistencia al cambio, al hacer partícipes a los colaboradores en el proceso, se les da la oportunidad de aportar sus ideas y puntos de vista, lo que les da un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Las charlas y reuniones que abordan cualquier cambio de manera clara y transparente son importantes porque permiten a los empleados comprender por qué se están realizando ciertos cambios, cómo se verán afectados y cómo pueden contribuir a la implementación de las medidas, con esto se evita la incertidumbre y se promueve una comunicación abierta y honesta.

La participación activa de los colaboradores es clave para el éxito de la implementación de los cambios, al involucrar a los empleados en el proceso, se les brinda la oportunidad de ser parte del proceso de toma de decisiones y se les da la oportunidad de contribuir con sus habilidades y conocimientos, creando un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo mejorando la productividad y el rendimiento general de la organización.

La implementación de estrategias efectivas de mejora en el clima laboral puede tener una gran cantidad de beneficios tanto para la institución pública como para sus colaboradores. Entre las ventajas más destacadas, se encuentra la mejora de la comunicación entre gerentes y colaboradores, el fomentar una comunicación efectiva y transparente, permite reducir los malentendidos y conflictos que pueden

surgir en el ambiente de trabajo, lo que puede generar una mayor armonía y productividad en el equipo de trabajo y desarrollo laboral.

Otro aspecto importante de la implementación de estrategias de mejora en el clima laboral es el aumento de la productividad y la satisfacción de los colaboradores, si se invierte en capacitación y desarrollo de los empleados, estos pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos que les permitan mejorar su desempeño y sentirse más valorados por la institución, a su vez, puede generar un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa, lo que se traduce en una mayor motivación y productividad, con la implementación de programas de evaluación y reconocimiento también puede ser muy efectiva para motivar a los colaboradores y reducir la rotación de personal, reconociendo los logros y brindando oportunidades de crecimiento, los empleados se sentirán más valorados y tendrán menos probabilidades de buscar oportunidades en otras empresas.

El bienestar emocional y físico de los colaboradores también es clave para mejorar el clima laboral, ofrecer programas de apoyo emocional promueve un estilo de vida saludable, los empleados pueden sentirse más comprometidos y satisfechos con su trabajo, por último, la gestión del cambio es otra estrategia que puede mejorar el clima laboral, si se comunica claramente y se involucra a los empleados en los procesos de cambio, se puede reducir la resistencia y aumentar la adaptabilidad de la institución a nuevos escenarios, permitiendo que la empresa se adapte más fácilmente a nuevas situaciones y proyectos en el futuro, lo que puede generar una mayor competitividad y éxito en el mercado.

4.3. Mecanismos de control

Tabla 16

Control de la propuesta de mejora

ASPECTOS	ACTIVIDAD	INDICADOR DE CONTROL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Comunicación efectiva	Realizar reuniones regulares del equipo de trabajo	↪ Porcentaje de participación de colaboradores.	Mensual	↪ Recursos Humanos ↪ Encargado de comunicaciones
	Emitir boletines informativos	↪ Número de boletines publicados	Trimestral	↪ Encargado de Tecnología
	Realizar actualizaciones de correo electrónico	↪ Porcentaje de colaboradores que leen y responden correos electrónicos	Semestral	
Capacitación y desarrollo	Programas de formación	↪ Porcentaje de colaboradores que completan el programa de formación	Anual	↪ Gerente de Formación y Desarrollo
	Talleres de capacitación	↪ Número de talleres realizados ↪ Porcentaje de colaboradores que asisten	Trimestral	
	Actividades de aprendizaje	↪ Porcentaje de colaboradores que participan en actividades de aprendizaje	Semestral	
Evaluación y reconocimiento	Implementar evaluaciones de desempeño	↪ Número de colaboradores evaluados ↪ Resultados promedio	Anual	↪ Gerente de Recursos Humanos ↪ Gerente o supervisor de área
	Reconocer y recompensar el buen desempeño de los colaboradores	↪ Número de colaboradores reconocidos y recompensados	Trimestral	

	Desarrollar un plan de ascensos laborales	↪ Número de colaboradores promovidos ↪ Porcentaje de tasa de rotación voluntaria	Anual	
	Estandarizar las remuneraciones económicas	↪ Porcentaje de colaboradores que reciben el salario estándar	Anual	
	Estandarizar los horarios y jornadas laborales	↪ Porcentaje de colaboradores que cumplen con el horario y jornada laboral estándar	Mensual	
	Horarios flexibles	↪ Porcentaje de colaboradores que solicitan horarios flexibles	Trimestral	
<i>Bienestar y apoyo emocional</i>	Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y ámbito personal	↪ Porcentaje de colaboradores que cumplen con las pautas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Anual	↪ Recursos Humanos ↪ Médico ocupacional
	Asesoría y psicología emocional	↪ Número de colaboradores que reciben asesoría y psicología emocional	Trimestral	
	Plan de salud	↪ Porcentaje de colaboradores que usan el plan de salud	Semestral	
<i>Gestión del cambio</i>	Charlas y reuniones que aborden cualquier cambio de manera clara y transparente	↪ Número de charlas y reuniones realizadas ↪ Porcentaje asistencia	Trimestral	↪ Recursos Humanos
	Participación activa de los colaboradores	↪ Porcentaje de participación	Anual	

4.3.1. Interpretación del mecanismo de control

Análisis de las actividades y el proceso de control para cada aspecto:

→ **Comunicación efectiva:**

Realizar reuniones regulares del equipo de trabajo, se medirá el porcentaje de participación de colaboradores en las reuniones mensuales. el responsable será el equipo de recursos humanos, el encargado de comunicaciones y el encargado de tecnología. las reuniones son importantes para mantener una comunicación efectiva entre el equipo de trabajo y asegurarse que todos estén alineados en los objetivos de la empresa, se espera una alta tasa de participación de los colaboradores para evaluar el éxito de esta actividad.

Emitir boletines informativos, el número de boletines publicados será medido trimestralmente. Esta actividad es importante para mantener a los colaboradores informados sobre las noticias relevantes de la empresa y fomentar la comunicación bidireccional, se espera que el número de boletines publicados sea consistente y que los colaboradores muestren interés en leerlos y en los temas presentados.

Realizar actualizaciones de correo electrónico, se medirá el porcentaje de colaboradores que leen y responden correos electrónicos semestralmente, la actividad es importante para asegurarse de que los colaboradores estén informados sobre las comunicaciones importantes y fomentar la comunicación interna efectiva, se estima un alto porcentaje de colaboradores que lean y respondan a los correos electrónicos para evaluar el éxito de esta actividad.

→ **Capacitación y desarrollo:**

Programas de formación, el porcentaje de colaboradores que completan el programa de formación se medirá anualmente, el responsable será el gerente de formación y desarrollo. Los programas de formación son importantes para mantener a los colaboradores actualizados en sus habilidades y conocimientos relevantes para la empresa, se estima un alto porcentaje de colaboradores que completen los programas para evaluar el éxito de esta actividad.

Talleres de capacitación, el número de talleres realizados y el porcentaje de colaboradores que asisten se medirá trimestralmente, los talleres son importantes para proporcionar capacitación específica en habilidades y conocimientos para el trabajo diario, se espera un alto porcentaje de asistencia y un número consistente de talleres para evaluar el éxito de la actividad presentada.

Actividades de aprendizaje, el porcentaje de colaboradores que participan en actividades de aprendizaje se medirá semestralmente, las actividades de aprendizaje son importantes para fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, se espera un alto porcentaje de colaboradores que participen en estas actividades para evaluar el éxito del desarrollo de esta actividad planteada.

→ **Evaluación y reconocimiento:**

Implementar evaluaciones de desempeño, El número de colaboradores evaluados y los resultados promedio se medirán anualmente, el responsable será el gerente de recursos humanos y los gerentes o supervisores de área, las evaluaciones de desempeño son importantes para proporcionar retroalimentación y fomentar el crecimiento profesional de los colaboradores, se espera una alta tasa de

participación en las evaluaciones y resultados consistentes para evaluar el éxito de esta actividad.

Reconocer y recompensar el buen desempeño de los colaboradores, el número de colaboradores reconocidos y recompensados se medirá trimestralmente, es importante reconocer y recompensar a los colaboradores por su buen desempeño para fomentar la motivación

→ **Bienestar y apoyo emocional:**

Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y ámbito personal, Se establecerán pautas y políticas para que los colaboradores puedan equilibrar su vida personal y laboral, fomentando un ambiente saludable y productivo., el indicador de control será el porcentaje de colaboradores que cumplen con estas pautas, el cual se medirá anualmente, será responsabilidad del departamento de recursos humanos y del médico ocupacional implementar y supervisar estas pautas.

Asesoría y psicología emocional, se ofrecerá asesoría y apoyo psicológico a los colaboradores que lo requieran, para ayudarles a manejar situaciones emocionales o personales que puedan afectar su desempeño laboral, el indicador de control será el número de colaboradores que reciben asesoría y psicología emocional, el cual se medirá trimestralmente, la responsabilidad será del departamento de recursos humanos y del médico ocupacional coordinar y supervisar estas sesiones.

Plan de salud, se implementará un plan de salud que incluya actividades para promover un estilo de vida saludable y prevenir enfermedades y lesiones, el indicador de control será el porcentaje de colaboradores que utilizan el plan de salud, el cual se medirá semestralmente, será responsabilidad del departamento de recursos humanos y del médico ocupacional diseñar y coordinar las actividades del plan de salud.

→ **Gestión del cambio:**

Charlas y reuniones que aborden cualquier cambio de manera clara y transparente, se llevarán a cabo charlas y reuniones con los colaboradores para informarles de cualquier cambio que se vaya a implementar en la empresa, de manera clara y transparente, para reducir la resistencia al cambio, el indicador de control será el número de charlas y reuniones realizadas, así como el porcentaje de asistencia, el cual se medirá trimestralmente, será responsabilidad del departamento de recursos humanos coordinar y supervisar estas charlas y reuniones.

Participación activa de los colaboradores, se fomentará la participación activa de los colaboradores en los procesos de cambio, para que se sientan involucrados y comprometidos con la implementación de los mismos, el indicador de control será el porcentaje de participación de los colaboradores, el cual se medirá anualmente, será responsabilidad del departamento de recursos humanos fomentar esta participación y supervisar los resultados obtenidos.

4.4. Presupuesto de la propuesta de mejora

Tabla 17

Presupuesto de la propuesta de mejora

ASPECTOS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Comunicación efectiva	↪ Realizar reuniones regulares del equipo de trabajo	\$1.300
	↪ Emitir boletines informativos	
	↪ Realizar actualizaciones de correo electrónico	
Capacitación y desarrollo	↪ Programas de formación	\$2.200
	↪ Talleres de capacitación	
	↪ Actividades de aprendizaje	
Evaluación y reconocimiento	↪ Implementar evaluaciones de desempeño	\$3.000
	↪ Reconocer y recompensar el buen desempeño de los colaboradores	
	↪ Desarrollar un plan de ascensos laborales	
	↪ Estandarizar las remuneraciones económicas	
	↪ Estandarizar los horarios y jornadas laborales	
Bienestar y apoyo emocional	↪ Horarios flexibles	\$2.500
	↪ Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y ámbito personal	
	↪ Asesoría y psicología emocional	
Gestión del cambio	↪ Plan de salud	\$2.000
	↪ Charlas y reuniones que aborden cualquier cambio de manera clara y transparente	
	↪ Participación activa de los colaboradores	
↪ TOTAL		\$11.000

4.4.1. Beneficios por aspecto

↪ **Comunicación efectiva:**

Mejora la comunicación interna y la transparencia en la organización, lo que puede mejorar la moral y la productividad de los empleados, la mejora de la comunicación interna y la transparencia en la organización puede mejorar el clima

laboral al reducir la incertidumbre, fomentar la colaboración y mejorar la confianza entre los colaboradores.

→ **Capacitación y desarrollo:**

Los empleados se sentirán valorados y tendrán la oportunidad de mejorar sus habilidades, lo que a su vez puede aumentar su rendimiento y motivación en el trabajo, cuando los empleados tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades, ya sea a través de capacitaciones, mentorías o desarrollo de carrera, pueden sentir que su trabajo es valorado y que la organización se preocupa por su crecimiento profesional.

→ **Evaluación y reconocimiento:**

Los empleados recibirán un feedback más regular y consistente sobre su desempeño, lo que puede ayudarles a mejorar y a sentirse valorados y reconocidos por su trabajo, de esta manera cuando los colaboradores reciben un feedback regular y constructivo, tienen la oportunidad de entender mejor sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les permite ajustar su desempeño y mejorar su trabajo.

→ **Bienestar y apoyo emocional:**

Los empleados podrán contar con herramientas y recursos para manejar el estrés y la ansiedad en el trabajo, lo que puede mejorar su bienestar emocional y su salud en general, el correcto manejo emocional de los colaboradores les da la capacidad de manejar su estrés y ansiedad en el trabajo para concentrarse y realizar sus tareas con eficiencia, lo que a su vez puede mejorar su productividad y rendimiento en sus actividades laborales.

→ **Gestión del cambio:**

Los empleados podrán participar en los cambios de manera más activa y sentirse más involucrados en el proceso de cambio, lo que puede ayudar a reducir la resistencia y mejorar la implementación, la participación activa de los empleados en el proceso de cambio puede incluir consultas, encuestas y grupos de trabajo que permitan a los empleados expresar sus opiniones y contribuir al proceso de toma de decisiones acertadas en sus actividades laborales.

El presupuesto total para implementar esta propuesta de mejora del clima laboral en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en el año 2023 es de \$11,000, los beneficios potenciales incluyen una mejora en la moral, la productividad y el bienestar emocional de los colaboradores, mayor eficiencia y efectividad en la organización, al mejorar el clima laboral la organización puede mejorar su capacidad para retener a su equipo de trabajo y atraer a nuevos talentos lo que puede tener un impacto positivo en su reputación y su capacidad para cumplir con la misión institucional y fortalecer sus actividades laborales.

CAPITULO V SUGERENCIAS

- **Primera sugerencia.-** Se sugiere realizar la creación de canales de comunicación más eficaces y eficientes es esencial para garantizar que la información fluya adecuadamente a través de la organización, esto ayudará a mejorar la transparencia y el flujo de información, lo que a su vez fortalecerá la confianza y el compromiso de los colaboradores, una comunicación más efectiva también puede mejorar la resolución de problemas y el trabajo en equipo, ya que los colaboradores tendrán acceso a la información necesaria para tomar decisiones informadas y trabajar juntos de manera más efectiva, una buena comunicación interna es clave para el éxito de cualquier empresa, permite a los líderes y colaboradores trabajar juntos de manera más eficiente y enfocada en objetivos compartidos.

- **Segunda sugerencia.-** Se sugiere fomentar la colaboración y el trabajo en equipo es una estrategia clave para mejorar el compromiso y la conexión entre los colaboradores y la empresa la colaboración permite a los empleados trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, compartir ideas y conocimientos, y construir relaciones más sólidas y significativas entre ellos, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, requiere implementar diversas actividades, como proyectos en equipo, sesiones de lluvia de ideas, eventos de formación conjunta y actividades de team building. la colaboración y el trabajo en equipo también pueden aumentar la eficiencia y la productividad,

ya que los colaboradores pueden complementar las habilidades de los demás y trabajar juntos para resolver problemas de manera más efectiva.

- **Tercera sugerencia.-** Se sugiere invertir en programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores como clave para aumentar la motivación y productividad dentro de la empresa, los programas de capacitación pueden ayudar a mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, lo que no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la calidad del trabajo y los resultados de la empresa, los programas de capacitación pueden abarcar una amplia variedad de temas, desde habilidades técnicas hasta habilidades interpersonales y de liderazgo, proporcionar oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y profesional, los colaboradores se sentirán más valorados y apreciados por la empresa.

- **Cuarta sugerencia.-** Se sugiere establecer un sistema de evaluación de desempeño justo y transparente para garantizar que los colaboradores se sientan valorados y recompensados por su trabajo, este tipo de sistema permite a los empleados saber qué se espera de ellos y cómo están progresando en su trabajo, lo que puede aumentar su motivación y compromiso, al ser justo y transparente, se promueve un ambiente de confianza y equidad en la organización, el sistema de evaluación debe estar basado en objetivos claros y medibles, y que se realice de forma regular para que los colaboradores puedan recibir retroalimentación constructiva y mejorar su desempeño continuamente, es importante que se ofrezcan

reconocimientos apropiados para motivar y mantener a los empleados comprometidos con la empresa.

- **Quinta sugerencia.-** Se sugiere ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de carrera es para retener el talento de la empresa y fomentar la lealtad y el compromiso de los colaboradores, al proporcionar un camino claro para el avance en la carrera, los empleados se sienten valorados y motivados para seguir desempeñándose bien en sus trabajos, al invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los colaboradores, la empresa puede mejorar la calidad de su talento interno y asegurar que está preparada para enfrentar los desafíos futuros, las oportunidades de crecimiento pueden incluir programas de capacitación y educación, asesoramiento de mentores, asignaciones de proyectos especiales y oportunidades de ascenso.

- **Sexta sugerencia.-** Se sugiere Implementar medidas para mejorar el bienestar emocional y físico de los colaboradores un plan de salud que incluya asesoramiento y psicología emocional puede ayudar a los colaboradores a manejar el estrés y otros problemas emocionales, lo que a su vez puede aumentar su satisfacción laboral y reducir el absentismo, un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal puede ayudar a los colaboradores a mantener una vida equilibrada, esto ayuda a aumentar su motivación y productividad en el trabajo, es aconsejable ofrecer opciones

flexibles de trabajo, como horarios de trabajo flexibles y días de trabajo remoto, para ayudar a los colaboradores a equilibrar su vida personal y profesional, la empresa puede ofrecer programas de bienestar físico, como acceso a programas de ejercicio.

- **Séptima sugerencia.**- Se sugiere ser transparente con los para fomentar la confianza y el compromiso en la empresa, los colaboradores deben estar informados y actualizados sobre cualquier cambio que ocurra en la organización, ya sea relacionado con la estrategia, la estructura organizativa, la cultura o cualquier otro aspecto, es importante crear una cultura de colaboración y apoyo entre compañeros para que se sientan seguros al expresar sus opiniones y hacer sugerencias, no solo mejorará la adaptabilidad a los cambios, sino que también puede reducir la resistencia al cambio, ya que los colaboradores se sentirán incluidos y participarán activamente en el proceso de cambio.

- **Octava sugerencia.**- Se sugiere ofrecer horarios flexibles, ya que les permite adaptar sus horarios de trabajo a sus necesidades personales y familiares, la estandarización de horarios y jornadas laborales puede ayudar a mejorar la satisfacción de los colaboradores al proporcionarles una mayor previsibilidad y estabilidad en sus horarios de trabajo, un horario laboral predecible y razonable puede reducir el estrés y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, lo que a su vez mejorará la productividad y el compromiso en el trabajo, es importante que los horarios flexibles se implementen de manera equilibrada y justa para evitar desequilibrios en la carga de trabajo y garantizar que los objetivos y metas de la empresa se cumplan sin problemas.

- **Novena sugerencia.-** Se sugiere establecer un plan de incentivos y reconocimientos públicos puede ser una herramienta efectiva para motivar a los colaboradores y fomentar una cultura de excelencia en la empresa, los incentivos pueden incluir bonos, ascensos, días libres adicionales, reconocimientos públicos y otros beneficios, es importante que el plan de incentivos sea justo y equitativo para evitar la desmotivación y el descontento entre los colaboradores, el reconocimiento debe ser público para que los colaboradores se sientan valorados y apreciados en la empresa, reconocer y recompensar el buen desempeño, crea un ambiente de competencia saludable y se aumenta la motivación de los colaboradores para seguir mejorando y alcanzando sus objetivos laborales.

Conclusiones

- **Primera conclusión.-** La investigación correspondiente a la propuesta de mejoras el clima laboral permite concluir que, fue necesario realizar una evaluación correspondiente a manera interna de la empresa para determinar los factores que inciden en su inefectivo clima laboral, esto debido a que este es uno de los factores con mayor peso para lograr una efectividad en el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores en cualquier empresa, pues la fuerza laboral es el recurso fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización por lo tanto se concluye que el clima laboral es un aspecto fundamental a tratar y mantener de manera efectiva en cualquier empresa pública o privada.

- **Segunda conclusión.-** En base al diagnóstico se concluye, que existen diversas áreas de oportunidad en la empresa para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. Estas áreas incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, las oportunidades de crecimiento, el bienestar emocional y físico, la adaptabilidad al cambio, los horarios laborales y los incentivos y reconocimientos, esto debido a que actualmente se presentan serias falencias

con los temas mencionados que causan desconformidad por parte de los colaboradores y por ende un bajo rendimiento productivo en el desarrollo de sus actividades laborales por lo tanto se considera que el diagnóstico ha permitido identificar la clara necesidad de una mejora frente al ámbito de clima laboral.

- **Tercera conclusión.-** En conclusión el desarrollo de la propuesta de mejora, propone implementar un plan integral que contemple todas las áreas de oportunidad encontradas en el diagnóstico, al invertir en los colaboradores y fomentar su bienestar, se puede aumentar su productividad, su compromiso y su lealtad a la empresa, un ambiente de trabajo saludable y colaborativo puede atraer y retener talentos valiosos y mejorar la imagen de la empresa, por lo cual dentro de la propuesta de mejora se establecen la actividades específicas que lograrán mejorar las actuales falencias del clima laboral e incrementar la satisfacción en cada uno de los colaboradores.

- **Cuarta conclusión.-** En conclusión los mecanismos de control aseguran que las mejoras propuestas sean efectivas, para lo cual se definió mecanismos de control y evaluación periódicos, estos incluyen encuestas de satisfacción, evaluaciones de desempeño, seguimiento del uso de los programas de capacitación y desarrollo, seguimiento del cumplimiento de los horarios laborales flexibles, entre otros, los resultados de estos controles pueden proporcionar información valiosa que permite identificar los cambios obtenidos con la propuesta y retroalimentar los puntos que sean necesarios para el cumplimiento de objetivos.

- **Quinta conclusión.-** En conclusión definiendo el presupuesto económico para la implementación de la propuesta de mejora se establece que se requiere una inversión de \$11,000, el valor mencionado representa el desarrollo e implementación de las actividades diseñadas en la propuesta de mejora y se considera que es un valor manejable para su implementación teniendo en consideración que el valor de inversión representa una serie de beneficios hacia la empresa y sus colaboradores logrando incrementar de manera oportuna su productividad y rentabilidad económica así como también la satisfacción laboral de su equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas Colombianas. *Entramado*, 15(1), 116-137.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Arias, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12.
<https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
- Arriagada, R., & Alarcón, L. (2011). La organización en sitio y las oportunidades de gestionar conocimiento en las empresas de construcción. *Revista de la construcción*, 10(3), 86-98.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2011000300009
- Bohorquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Beavides. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Borja, M. (2016). *Metodología de la investigación científica para ingenieros*. Chiclayo.
https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil

- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141&lang=es
- Campuzano, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180
- Castro, J., & Campuzano, N. (2017). *Plan estratégico para mejorar el clima laboral de una empresa de servicios aduaneros en la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39048>
- Chivietano. (2011). *Administración de recursos humanos* (novena ed.). México: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Contrera, V., Reynaldos, K., & Cardona, L. (2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 31(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192015000100007&script=sci_arttext&tlng=en
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. International Journal of Psychological Research:
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

- Eraso, L. (2021). La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa. *Lumen Genium*, 1-19.
https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/_IMPORTANCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DENTRO_AMBIENTE_LABORAL_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espin, J., & Torres, N. (2014). *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*. Tesis de Pregrado. Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito.
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6902>
- Fonseca, J. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *CES Psicología*, 12(2), 126-140.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-30802019000200126&lang=es
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- González, J., Ramírez, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5(1), 1157-1170.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318 p
- Guerrero, C., & Cruz, A. (2010). Un acercamiento a las condiciones de trabajo y seguridad de una pequeña empresa mexicana. *Salud de los Trabajadores*, 18(1), 35-45. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382010000100004

- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia Unem*, 9(18), 26-34. <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825005.pdf>
- López, N., & Castiblanco, K. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1). <https://rches.utem.cl/articulos/clima-laboral-como-factor-influyente-en-el-nivel-de-productividad-caso-union-soluciones-s-a-s/>
- Machuca, F. (5 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta*. Crehana:
<https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>
- Montes, F. (9 de marzo de 2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*. Industrial: <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Ojeda, A., & Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003

- Pérez, L., Soler, S., & Díaz, L. (2009). Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Pilligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Método de la investigación* (Octava edición ed.). México: McGrawHill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Sánchez, Z., & Iglesias, A. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>, 39(2), 385-393. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- SENAE. (2023). *Historia*. <https://www.aduana.gob.ec/historia/>
- SENAE. (2023). *Introducción*. <https://www.aduana.gob.ec/introduccion/>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). *Logotipo*.
<https://www.aduana.gob.ec/logotipo/>

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). *Misión / Visión*. La Aduana:
<https://www.aduana.gob.ec/mision-vision/>
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Clima*. New Yersey: Prentice.Hall.
- Suárez, I., Tinajero, M., & Jácome, I. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072>
- Terrerros, D. (27 de diciembre de 2021). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen.*
https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ved=0ahUKEwi2jOTOiKX7AhVGRTABHdGVDMMQ4dUDCA8&uact=5&oq=definicion+de+encuesta&gs_lcp=Cgxn

Anexos

- **Anexo 1.- Cuestionario aplicado**



Encuesta de clima laboral para los colaboradores del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Estimado colaborador/a, esta encuesta tiene como objetivo conocer tu percepción sobre el clima laboral en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Tus respuestas serán confidenciales y se utilizarán para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral en la organización.

Por favor, lee cuidadosamente cada pregunta y selecciona la opción que mejor refleje tu opinión.

1. ¿Te sientes satisfecho/a con tu trabajo en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho

2. ¿Sientes que tus superiores reconocen y valoran tu trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

3. ¿Crees que existe un trato justo en cuanto a la remuneración y jornada laboral?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Rara vez
- d) Nunca



4. ¿Has percibido algún tipo de favoritismo en el trato, comunicación y reconocimiento a otros compañeros de trabajo de la institución?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
5. ¿Te sientes motivado/a en tu trabajo?
- a) Muy motivado
 - b) Motivado
 - c) Poco motivado
 - d) Nada motivado
6. ¿Sientes que tus ideas y sugerencias son escuchadas y consideradas por tus superiores?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
7. ¿Crees que existe un liderazgo efectivo en la organización?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca



8. ¿Has recibido capacitación y desarrollo en tus habilidades y competencias por parte de la empresa en el último año?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
9. ¿Te sientes identificado/a con los valores y la cultura organizacional del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
10. ¿Crees que existe un clima laboral adecuado en la organización?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

→ Anexo 2.- Validación de juicio de expertos en el instrumento cuestionario

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Carvajal Francisco

Especialidad: Magister en Dirección de Personas y Liderazgo Organizacional

Instrumento de evaluación : CUESTIONARIO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
-----------------------	----------------	------------------	-----------	------------------

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedad acorde a los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva para la investigación.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento tecnológico e innovación.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde a las variables de estudio.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento permite analizar describir y explicar el motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con las variables de la investigación.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(NOTA: El instrumento es válido cuando se obtiene un puntaje mínimo de 41(Excelente), si se obtiene un puntaje menor a este se considera que el instrumento carece de efectividad por lo que no puede ser aplicado en la investigación)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento válido

PROMEDIO DE VALORACION: _50_

FECHA:

Quito 29, de octubre del 2023

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Rodríguez César

Especialidad: Maestro en Gestión de Recursos Humanos y Liderazgo Empresarial

Instrumento de evaluación: CUESTIONARIO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
-----------------------	----------------	------------------	-----------	------------------

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedad acorde a los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva para la investigación.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento tecnológico e innovación.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde a las variables de estudio.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento permite analizar describir y explicar el motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con las variables de la investigación.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento responden al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL						

(NOTA: El instrumento es válido cuando se obtiene un puntaje mínimo de 41(Excelente), si se obtiene un puntaje menor a este se considera que el instrumento carece de efectividad por lo que no puede ser aplicado en la investigación)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO

PROMEDIO DE VALORACION: 47

FECHA:

Quito 28, de octubre del 2023

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Gómez Serrano, Santiago

Especialidad: Maestro en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Instrumento de evaluación: CUESTIONARIO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
-----------------------	----------------	------------------	-----------	------------------

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedad acorde a los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva para la investigación.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento tecnológico e innovación.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde a las variables de estudio.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento permite analizar describir y explicar el motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con las variables de la investigación.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(NOTA: El instrumento es válido cuando se obtiene un puntaje mínimo de 41(Excelente), si se obtiene un puntaje menor a este se considera que el instrumento carece de efectividad por lo que no puede ser aplicado en la investigación)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido

PROMEDIO DE VALORACION: 48

FECHA:

Quito 1, de noviembre del 2023

→ Anexo 3.- Guía de entrevista



GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la empresa?

2. ¿Cuál cree que es el impacto del clima laboral en la productividad y rendimiento de los colaboradores ?

3. ¿Cómo se asegura de que se respeten las políticas y valores de la empresa en la gestión de los colaboradores ?

4. ¿Cuáles son las medidas que ha tomado para garantizar la igualdad y justicia en la remuneración y las oportunidades de crecimiento en la empresa?

5. ¿Qué papel juegan los superiores en la promoción de la cultura de la empresa y el bienestar de los colaboradores ?



6. ¿Cómo se asegura de que se respeten los derechos y necesidades de los colaboradores en su carga de trabajo y horas de trabajo?

7. ¿Cómo gestiona los conflictos entre los colaboradores y entre los colaboradores y los superiores?

8. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar una buena comunicación entre los distintos departamentos y niveles de la empresa?

9. ¿Cuáles son los retos que enfrenta la empresa en la gestión del clima laboral y cómo planea abordarlos?

10. ¿Cuál es su visión para la empresa en cuanto a la promoción de un ambiente laboral sano y positivo, y cómo planea alcanzarla?

– Anexo 4.- Validación de juicio de expertos en el instrumento guía de entrevista

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Carvajal Francisco

Especialidad: Magister en Dirección de Personas y Liderazgo Organizacional

Instrumento de evaluación: GUIA DE ENTREVISTA

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
-----------------------	----------------	------------------	-----------	------------------

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedad acorde a los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva para la investigación.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento tecnológico e innovación.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde a las variables de estudio.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento permite analizar describir y explicar el motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con las variables de la investigación.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						

(NOTA: El instrumento es válido cuando se obtiene un puntaje mínimo de 41(Excelente), si se obtiene un puntaje menor a este se considera que el instrumento carece de efectividad por lo que no puede ser aplicado en la investigación)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento válido

PROMEDIO DE VALORACIÓN: _49_

FECHA:

Quito 29, de octubre del 2023

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Rodríguez César

Especialidad: Maestro en Gestión de Recursos Humanos y Liderazgo Empresarial

Instrumento de evaluación: GUIA DE ENTREVISTA

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
-----------------------	----------------	------------------	-----------	------------------

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedad acorde a los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la <u>información objetiva para la investigación</u> .					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento tecnológico e innovación.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde a las variables de estudio.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento permite analizar describir y explicar el motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con las variables de la investigación.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento responden al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL						

(NOTA: El instrumento es válido cuando se obtiene un puntaje mínimo de 41(Excelente), si se obtiene un puntaje menor a este se considera que el instrumento carece de efectividad por lo que no puede ser aplicado en la investigación)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

FECHA:

Quito 28, de octubre del 2023

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Gómez Serrano, Santiago

Especialidad: Maestro en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Instrumento de evaluación: GUIA DE ENTREVISTA

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
-----------------------	----------------	------------------	-----------	------------------

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedad acorde a los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva para la investigación.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento tecnológico e innovación.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde a las variables de estudio.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento permite analizar describir y explicar el motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con las variables de la investigación.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(NOTA: El instrumento es válido cuando se obtiene un puntaje mínimo de 41(Excelente), si se obtiene un puntaje menor a este se considera que el instrumento carece de efectividad por lo que no puede ser aplicado en la investigación)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

FECHA:

Quito 1, de noviembre del 2023