



Plan de mejora de clima laboral basado en la gestión operativa

EDGAR VICENTE PASTRANO QUINTANA
LUDYS GEOMARA ROJAS PÁRRAGA

Plan de mejora de clima laboral basado en la gestión operativa

Plan de mejora de clima laboral basado en la gestión operativa

EDGAR VICENTE PASTRANO QUINTANA
LUDYS GEOMARA ROJAS PÁRRAGA



Plan de mejora de clima laboral
basado en la gestión operativa

©

EDGAR VICENTE PASTRANO QUINTANA
LUDYS GEOMARA ROJAS PÁRRAGA
Universidad Técnica Estatal de Quevedo

2021,

Publicado por acuerdo con los autores.

© 2021, Editorial Grupo Compás

Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador
Primera edición

ISBN: 978-9942-33-496-1



Cita.

Pastrano, E., Rojas, L. (2021) Plan de mejora de clima laboral basado en la gestión operativa. Editorial Grupo Compás.

INTRODUCCIÓN

La Gestión Operativa, un elemento de análisis exhaustivo permite a las organizaciones del siglo XXI tomar decisiones coherentes a nivel de mandos medios. El clima laboral es un instrumento que permite activar un ambiente saludable en las organizaciones, las mismas que deben tener en cuenta que teniendo un medio ambiente laboral en óptimas condiciones permitirá que ellas ofrezcan calidad de servicios a la ciudadanía.

El departamento de Fedatarios Fiscales del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, presenta debilidades como: falta de comunicación, procesos relacionados con la gestión operativa, motivación del empleado y poca evolución laboral al mismo, lo que causa problemas que impactan en la operatividad de la misma.

En el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente del capital intelectual. Fundamentalmente porque las organizaciones logran sus

objetivos y resultados por medio de sus empleados, puesto que por eso son reclutados e incorporados, así, se da una relación de intercambio permanente de intereses entre empresa y trabajador (Pedraza Melo, 2018).

El clima laboral está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización y que usando la motivación entre los participantes es elevada, el clima laboral tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes y que cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar, dado que, las conclusiones y recomendaciones del estudio, serán consideradas en la toma de decisiones para el mejoramiento del clima laboral (Rivera, Rincón, & Flórez, 2018) .

El objetivo general de esta investigación pretende establecer la incidencia de la Gestión Operativa en el manejo del clima laboral en la organización objeto de estudio año 2020.

UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Servicio de Rentas Internas (SRI) fue creado el 2 de diciembre de 1997 mediante Ley 41, publicada en el Registro Oficial No. 206, cuenta con agencias dispersas en todo el país y con sede principal en la ciudad de Quito. El SRI es una entidad regulada por el estado que se encarga de la recaudación de tributos, el Departamento de Fedatarios Fiscales realiza la labor de control de emisión y entrega de comprobantes de venta y mercaderías en tránsito.

El Departamento de Fedatarios Fiscales se distribuye con unidades desconcentradas a nivel nacional, los mismos que se encuentran ubicados en las diferentes oficinas de la siguiente manera: Zona 1 provincias: Carchi, Imbabura, Esmeraldas y Sucumbíos, Zona 3 provincias: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza , Zona 4 provincias: Manabí y Santo Domingo, Zona 5 provincias: Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos, Zona 6 provincias: Azuay, Cañar y Morona Santiago, Zona 7 provincias: El

Oro, Loja y Zamora, Zona 8 provincia: Guayas, Zona 9 provincia: Pichincha.

El Departamento de Fedatarios Fiscales garantiza el efectivo cumplimiento tributario de los contribuyentes, presta sus servicios a la ciudadanía, cuyos funcionarios se dedican a precautelar la recaudación de ingresos lo que permite el desarrollo del país. Este servicio ofrecido a la ciudadanía cuenta con el respaldo de los ciudadanos debido a que es en el cual se vinculan las transacciones comerciales de los contribuyentes y mercaderías en tránsito de los mismos.

Se cree que en el departamento de Fedatarios Fiscales existen inconvenientes alrededor del entorno laboral, por cuanto impacta en la operatividad y cumplimiento de los procesos internos, lo que dificulta el normal desenvolvimiento de los empleados, por lo que, la institución trata de comprometer a los funcionarios a desarrollar sus labores apegados a las normas internas establecidas mediante procesos, procedimientos asignados

para cada rol y principios constitucionales en un ambiente laboral saludable.

También se observan inconvenientes en varias dimensiones del entorno laboral lo que puede afectar el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que son medidos a nivel nacional para lo cual incurre en la recaudación de impuestos lo que significa pocos recursos al estado.

El departamento de Fedatarios Fiscales, en la actualidad presenta problemas en su ambiente laboral, en los cuales se puede indicar escasez de autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, y factores que afectan a los empleados y que no permiten que se desarrollen sus actividades sin que el funcionario se sienta en un medio laboral agradable.

También se observan dificultades en el proceso de la gestión operativa debido a que se compone de etapas en la cual no solamente se precisan cantidades a cumplir, sino la

post- intervención al contribuyente, sus percepciones luego de las intervenciones influirán en el proceso y resultado final que se obtenga.

Otra de las debilidades es la falta de motivación y liderazgo que presentan los empleados que laboran en las oficinas, la misma que comprende muchos factores entre ellos: distancia entre su domicilio y lugar de trabajo, falta de incentivos laborales y salariales, lo que implica la falta de compromiso y adaptación al cambio que poseen los colaboradores.

El departamento de Fedatarios Fiscales requiere considerar que el talento humano es un factor importante en toda organización, debido a que alrededor de él se cumplen objetivos tratados y que tiene como finalidad el bien común. El ambiente laboral en que se desarrolla la organización suele estar comprometido a factores de cumplimiento de metas, únicamente en la interpretación de resultados, sin embargo para un correcto ambiente laboral es necesario contar con la aplicación de estrategias que indiquen un mejor desarrollo de los trabajadores del

entorno, lo que tiene efectos trascendentales como la obtención de un escaso involucramiento de los usuarios internos. El ambiente laboral empleado en la organización carece de un seguimiento al personal, en el cual se identifique problemas psicológicos que ellos poseen, el trabajo en equipo, ejercicio de una liderazgo eficaz son factores que de una manera u otra afectan el desempeño de actividades, para lo cual es necesario emplear estrategias idóneas para un ambiente laboral saludable para los usuarios internos. Para ello es indispensable conocer las correctas dimensiones del ambiente laboral para un ejercicio correcto de la misma.

La presente investigación se justifica a fin de servir y satisfacer a empleados y a los clientes externos e internos dentro de un escaso ambiente laboral en la organización, para ello se realizará un estudio al comportamiento de los colaboradores en sus respectivas áreas asignadas, considerando que un colaborador con suficiente motivación puede mejorar la operatividad del departamento y el desarrollo de actividades continuas.

GESTIÓN OPERATIVA

Se puede definir a la Administración de Operaciones/Gestión operativa, según lo indicado por Vilcarromero Ruiz (2013) como el diseño, y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto. Para ello se debe tomar decisiones muy importantes como, las decisiones estratégicas, decisiones tácticas y decisiones de control y planeación operacional. En el nivel estratégico la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa y que logre un impacto de su efectividad a largo plazo, en términos de cómo puede enfrentar las necesidades de los clientes.

Las organizaciones tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad. Además operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios a los cambios de forma gradual en un tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos físicos y (o) servicios. La gestión por procesos busca mejorar la eficiencia de las empresas a través del enfoque que les brinda. (Lizarzaburu, Chávez, & Barriga, 2018)

Según Castillo Coto & Espinosa Cordero (2018) indica que la gestión de operaciones es la coordinación sistematizada de los procesos organizacionales para convertir la necesidad de un cliente en una solución integral que tenga la calidad que el cliente esperaba, que sea la cantidad convenida, que se entregue en el plazo establecido a un costo ventajoso, tanto para la organización como para el cliente que la recibe.

En esta definición hay algunos aspectos novedosos:

- Se habla de organización sistematizada en lugar de planeación, organización, mando y control.
- Se habla de necesidad expresa del cliente y no de demanda.
- No se trata de productos o servicios, sino de soluciones integrales.
- Se definen los principales aspectos que permiten al cliente seleccionar o no un suministro.
- Se habla de un costo ventajoso para ambas partes, pues la ventaja de costo para la organización suministradora significa su supervivencia y para la receptora del producto/servicio su permanencia como cliente de la primera.

Gestión de Operaciones o Administración de Operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En una

organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades son llamadas servicios. Los servicios pueden estar “escondidos” para el público e incluso para el cliente. Sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las actividades de producción que ocurren en la organización se conocen comúnmente como operaciones, o administración de operaciones. (Heizer & Render, 2009).

Objetivos de la Gestión de operaciones

Teniendo en cuenta lo expresado por Gómez & Brito (2020) podemos establecer cuatro objetivos básicos de la Gestión de Operaciones:

- Servir y satisfacer las necesidades del cliente (externo)
- Dar bienestar a los empleados(cliente interno)
- Producir rendimiento a los inversionistas de la empresa
- Cumplir su responsabilidad ante la comunidad.

Elementos de atención de la gestión operativa

Desde esta perspectiva Castillo & Espinosa, (2018) menciona los elementos de atención de la gestión operativa.

RECURSOS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Se precisa información propia del proceso como las cantidades a elaborar, los requisitos que se deben cumplir, los materiales que se van a utilizar, sus características, los estándares de costos que se deben cuidar, las medidas que se deben tomar e información necesaria posterior al proceso como el cumplimiento del plazo de entrega pactado con el cliente, las opiniones expresadas sobre la calidad, precio y entrega de los productos o servicios o las sugerencias que puede contribuir a su mejora.

PROCESOS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Durante los procesos de agregación de valor se cumple en buena medida la misión de las organizaciones. Un significativo porcentaje de los recursos disponibles en la organización se consumen en dichos procesos, por lo que

la medición de su utilización es un indicador de eficiencia de la gestión organizacional en su conjunto.

Todo proceso es eficiente cuando sus resultados son superiores en valor a sus insumos. Mientras la relación resultados/insumos, o de salidas/entradas se acerque más a 1, habrá más eficiencia en el proceso y la organización estará cumpliendo los requisitos mínimos para proyectarse hacia metas mayores. En la gestión de operaciones, por tanto, el seguimiento de los indicadores de rendimiento ya sea de los hombres, los equipos o los materiales utilizados es de vital importancia.

RESULTADOS O SALIDAS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Toda organización productiva o de servicios existe porque sus productos o servicios satisfacen necesidades o expectativas de alguien. En el preciso momento en que el ciclo del capital se cierra, es decir, cuando un cliente paga el servicio o el producto que la organización le facilitó, es

en ese momento en que se cumple la misión organizacional.

Clima Laboral

Por lo que indica Díaz Paniagua & León Sánchez (2019), el clima laboral es un factor que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los trabajadores, que se representan en un comportamiento que tiene consecuencias positivas o negativas, sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

- El clima laboral se refiere a las características del entorno de trabajo
- El clima laboral se percibe directa o indirectamente por los trabajadores que realizan su trabajo en ese entorno
- El clima laboral influye sobre el comportamiento de los trabajadores
- El clima laboral hace que una organización se distinga a otra

- El clima laboral sirve de base para describir la situación laboral, ya que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento organizacional

El clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización. Así mismo se considera que el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a la persona, relativas a los procesos de grupo, y relativos a la organización. (Bordas Martínez, 2016).

Dimensiones del Clima laboral

Según Bordas Martínez (2016) propone las principales dimensiones del clima laboral:

- **Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a

sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

- **Cooperación y Apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- **Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
- **Organización y Estructura:** Grado en que los miembros de la organización perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales y o formulismos burocráticos.
- **Innovación:** Grado en que los miembros de la organización perciben que existe receptividad para

implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

- **Transparencia y Equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la valoración de desempeño y oportunidades de promoción.
- **Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso en la actividad realizada.
- **Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de empleados.

Tipos de Clima Laboral

Por lo indicado por Corredor, y otros (2016) los diferentes tipos de clima laboral son:

- **Clima Tipo Autoritario:** Este tipo de clima está constituido por dos subdivisiones que describen su estructura dentro de las organizaciones, como son: Sistema I Autoritario Explotador y Tipo II Autoritario Paternalista.
- **Sistema I Autoritario Explotador:** Se presenta en un contexto donde los jefes no tienen, ni brindan suficiente confianza a los trabajadores y estos actúan la base a la presión, temor a castigos y amenazas.
- **Tipo II Autoritario Paternalista:** Se presenta en ambiente que aparentemente está bien estructurado, en el que todo es estable y está bajo control, se maneja cierta condescendencia con los subordinados y la gran mayoría de decisiones se toma desde cargos altos.

- **Clima de Tipo Participativo:** Este tipo de clima está constituido por dos subdivisiones que describen su estructura dentro de las organizaciones, como son: Sistema III Consultivo y Tipo IV Participativo en grupo
- **Sistema III Consultivo:** Es un tipo de clima basado en la confianza y participación de los subordinados, las decisiones se permiten no solo en los cargos superiores, sino que también en oportunidades para los cargos inferiores en la contribución en procesos decisivos. En este tipo de clima la administración está basada en el logro de objetivos y en un ambiente dinámico además de participativo.
- **Tipo IV Participativo en grupo:** Este tipo de clima se basa en la confianza hacia los colaboradores, el proceso decisivo está en cada uno de los niveles de la organización, su comunicación es lateral y existe gran sentido de participación, cumplimiento de objetivos, rendimiento y métodos

de trabajo, además existe una gran conexión y amistad entre la administración, dirección y los empleados, que permite a su vez conectar una administración de confianza en un factor elemental de la planeación estratégica para el logro de objetivos de la organización.

Usuarios Internos

El usuario interno es la persona dentro de una institución, este debe tener información para entender la labor que debe llevar a cabo desde su punto de vista de la institución y del paciente/usuario, además de proporcionar información importante que surja de su trato con el usuario externo como de los servicios, con el fin de mejorar su labor (Muñoz, 2015).

El cliente/usuario interno son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos

deberes y derechos como miembros activos en una organización. (Bernal Moreno, 2014)

Los clientes internos conformados por las personas que laboran en la organización y quienes, al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o de servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos. (Martínez Bermúdez, 2016).

Toda persona dentro de la compañía interviene en procesos generadores de resultados (productos o servicios), que son entregados a unos clientes. Si estos se encuentran en la misma organización –clientes internos–, utilizan los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para sus propios procesos, los cuales generan las salidas que son utilizadas por otros clientes internos, o que llegan hasta el mercado, conformado por los clientes externos.

Un buen servicio no es algo exclusivo de empresas tales como hoteles, líneas aéreas y parques de atracciones.

Cuanto más compleja sea una empresa, más necesitará mantenerse por delante de sus competidores. Si lo que vende son equipos de capital que valen millones de pesetas, los clientes esperarán ser tratados como gente especial e importante. Probablemente no se preocuparán por las pequeñas diferencias en precios o especificaciones (Brown, 2007).

Objetivos de los usuarios internos

Por lo que indica Martínez Bermúdez (2016), los objetivos son definidos por la alta dirección y constituyen elementos fundamentales en la planeación de toda organización, que muestran (junto con las metas) los resultados por alcanzar en los diferentes planes en sus respectivos períodos de planeación, materializando así las políticas establecidas. Por todo esto, resulta fundamental que la gerencia fortalezca la concreción de objetivos organizacionales a corto plazo con orientación hacia la satisfacción del cliente interno (por ejemplo, modernización de los equipos de trabajo), a mediano plazo (por ejemplo, mejoramiento del

proceso de bienestar) y a largo plazo (por ejemplo, el diseño de las instalaciones).

Características del usuario interno

Según (Martínez Bermúdez, 2016) , menciona las siguientes características principales del cliente interno que se indican a continuación:

- Frente a la empresa y sus propios compañeros, presenta un alto nivel de exigencia en términos de condiciones y calidad del servicio y maneja la idea de que “siempre tiene la razón”, pero a veces no se ubica en el lado contrario para dar lo mejor en el proceso de servicio que desarrolla.
- No le agrada que lo vean como una “cosa”: quiere ser valorado como persona y exige trato individualizado.

Estrategia

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía

alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia (Contreras, 2013).

Las estrategias se diseñan para ejecutarse hoy. Así que se necesita conocer el pasado y evaluar el futuro para tomar decisiones acertadas el día que se implementan. La competencia más útil que se requiere actualmente para efectuar una estrategia brillante es la del aprendizaje continuo, ya que en esta forma los escenarios generados por la metodología servirán para enriquecer cada vez más el acervo intelectual de la estrategia y, por lo tanto, ajustar

con un gran sentido de dirección las diferentes tácticas (Pineda, 2009).

La estrategia descansa sobre la noción de competitividad, la cual está asociada en la literatura a los escritos de Ricardo, Schumpeter y Penrose. La competitividad, desde la concepción de la teoría basada en los recursos, deviene de la capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades, donde la innovación y la imposibilidad de imitación que residen en las competencias y capacidades únicas de la organización (Rivera & Malaver, 2011).

Organización

Según lo expresado por Gallardo, Cruz, & Fajardo (2015), *“La estructura de una organización se define a partir de cómo se divide el trabajo en su seno y cómo éste se coordina posteriormente para alcanzar la finalidad organizativa”*.

Como menciona Aramburu (2013), la organización es la existencia de un grupo humano, que comparte medios o

recursos financieros, técnicos y humanos, en la realización de una acción coordinada, para la consecución de unos fines u objetivos comunes. La existencia de un objetivo común compartido es lo que mantiene unido el grupo humano y define la razón de ser de la organización. Por otra parte, la coordinación e integración de actividades es la clave que garantiza la supervivencia del grupo humano como entidad ordenada, es decir, organizada y no caótica. La coordinación de actividades emerge como problemática fundamental de toda organización humana, constituyendo una de las cuestiones más estudiadas y de mayor relevancia dentro de la Teoría de la Organización.

Cuando se habla de organización, según lo enunciado por Pavía (2012), se hace alusión a la ordenación sistemática de personas realizada con una finalidad específica. Aunque existen distintos tipos de organización, todas tienen en común los siguientes aspectos:

- Tienen un propósito definido que se corresponde con las metas que la empresa quiere alcanzar.

- Están compuestas por personas, que son las responsables de alcanzar dichos objetivos empresariales.

ORIGEN DE LA GESTIÓN OPERATIVA

La gestión operativa engloba factores diversos factores como modelos de un conjunto de procesos en las que se puede dar mejoría a las organizaciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados para la empresa, sin embargo se debe tener en cuenta que para una gestión operativa efectiva se debe seguir los lineamientos establecidos.

Podríamos afirmar que la Administración de Operaciones ha existido desde que el hombre ha producido sus bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Aunque el origen de las operaciones puede buscarse en las civilizaciones antiguas y primarias, la mayor parte de esta historia evolutiva se refiere prácticamente a los últimos 250 años. La historia se presenta de acuerdo con las contribuciones más importantes o impulsos primordiales y no en

términos estrictamente cronológico. Con esta base, existen diversas áreas importantes que han contribuido al desarrollo evolutivo de la administración de la producción y de las operaciones (Caba, Chamorro, & Fontalvo, 2011)

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

En el siglo XVIII en Inglaterra ocurrió un desarrollo llamado Revolución Industrial. Este avance comprendió dos aspectos principales: la sustitución generalizada de la fuerza humana, animal e hidráulica por máquinas; eso origina el segundo aspecto como fue el establecimiento del sistema de fábrica. La máquina a vapor inventada por James Watt en 1764, proporcionó la potencia mecánica necesaria para las fábricas de ese entonces, de igual manera con este invento se dieron otros hechos paralelos como la concentración de trabajadores en fábricas, creándose la necesidad de organizarlos en la forma más lógica y adecuada para la realización de cada tarea.

La Revolución Industrial se difundió en Inglaterra y a otras naciones europeas y a los Estados Unidos. Esta se

aceleró más a finales del siglo XVIII con el desarrollo del motor a gasolina y el eléctrico. Fue así, como al inicio de este siglo cuando se comenzaron a desarrollar con propiedad los conceptos de producción en masa, aunque su auge solo se dio hasta la Primera Guerra Mundial, cuando la industria en Norteamérica se vio sometida a las fuertes demandas de producción. (Caba, Chamorro, & Fontalvo, 2011)

EN LA ACTUALIDAD

No puede haber planificación ni control si no se dispone de la información necesaria en tiempo y en forma. Es por ese motivo que las propuestas de modernización estatal siempre incluyen el uso de técnicas y métodos para procesar información en tiempo real. En general se busca articular las herramientas informáticas con la obtención de datos primarios y la estructura organizacional. Plantearemos una diferenciación entre los sistemas necesarios para la gestión operativa (sistemas “transaccionales”) y los sistemas que brindan información para planificar, tomar decisiones y controlar. Los

comentarios que siguen se centrarán en estos últimos. Involucra los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (Arnoletto E. , 2004)

LA GESTIÓN OPERATIVA EN EL CLIMA

LABORAL.

Podemos afirmar que en la empresa habitualmente todas las decisiones importantes se toman en equipo, ya sea directamente o bien por la traducción de las decisiones individuales de los miembros que forman los equipos que integran la empresa.

Los logros de una organización están condicionados a la actuación de su personal. Por ello, la clave es que este participe y se involucre en el proceso de mejora continua

de la empresa. Un equipo de trabajo favorece esta idea porque permite desarrollar el potencial de las personas. Sin embargo, para que efectivamente sea así, tienen que darse dos condiciones fundamentales: una cultura organizacional que apoye esta filosofía de fomentar la participación de las personas, y personas que, a partir de esa cultura adecuada, quieran, sepan y puedan llevar a cabo sus tareas en equipo.

Por tanto, es una filosofía que cree en el equipo de trabajo, en adquirir compromisos laborales y en destinar los recursos que sean necesarios formación en técnicas y herramientas de trabajo en equipo, tiempo y espacios para ello, atribución de responsabilidades, etc. para organizar adecuadamente la empresa (Martínez G. , 2011).

Según lo indicado por Chiang, Martín, & Nuñez (2010), las investigaciones de clima laboral/organizacional se han basado en el desarrollo de medidas generales, el modo más habitual de proceder a delimitar las dimensiones del clima ha sido establecer un conjunto amplio de características

mediante procedimientos empíricos de las cuales se han elaborado cuestionarios.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros (Peña, 2018).

CLIMA LABORAL APLICADO A LOS USUARIOS INTERNOS

En ocasiones los equipos están apremiados por los resultados y el tiempo, comunicarse pasa a un segundo

plano, no le dan importancia, olvidando que la mayor parte de los conflictos laborales suceden por las interferencias en la comunicación. Las estrategias comunicacionales incorporan herramientas efectivas, que en el corto y mediano plazo optimizan el funcionamiento y la dinámica de los equipos al propiciar actitudes de flexibilidad, respeto, credibilidad, confianza y tolerancia. Esto promueve la cooperación y participación e influye directamente en la calidad de vida de equipos y organizaciones. Un buen equipo de trabajo, además de ser el principal recurso de una organización, es una fuerza dinámica de individuos que caminan juntos hacia un objetivo específico, por lo que es preciso que cuenten con herramientas para generar las interrelaciones necesarias y lograr resultados. Una buena parte de los conflictos en las organizaciones están relacionados con la comunicación grupal (Colectivo de Autores, 2013).

El reconocimiento del papel tan importante que juegan los grupos en las organizaciones goza ya de una cierta tradición. Entre los principales antecedentes destacan las

experiencias que allá por los años 20 y 30 se realizaron en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, por medio de las cuales se observó la importante influencia que los factores sociales ejercían sobre el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo y se empezó a tomar conciencia del valor del “grupo informal”. Estas y otras muchas experiencias posteriores han demostrado que las organizaciones no sólo están compuestas por individuos en sí mismos sino que éstos configuran un entramado de relaciones sociales y son miembros de diferentes grupos, lo cual marca en buena medida su comportamiento organizacional (Ramos, 2015).

Es pertinente considerar los sentimientos laborales del personal, ya que debe ser ponderado dentro y fuera de la empresa, teniendo en claro que el personal no es un máquina de producción continua, al contrario, es una persona que tiene sentimientos fuera y dentro de una organización, por lo que mantener un ritmo estable de productividad se consideraría como un éxito en la gestión operativa de los recursos humanos. La teoría de las

organizaciones y las relaciones humanas, en su aplicación, generan una productividad considerable en el trabajador, ya que toma en cuenta el comportamiento dentro del puesto laboral; la lógica del sentimiento del trabajador denominado Hawthorner, se refiere a conducir conflictos dentro de las organizaciones de una forma que no genere afecciones en las relaciones interpersonales (Mendoza, 2019).

USUARIOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)

Como lo menciona el Servicio de Rentas Internas (SRI) se constituyó en el año 1997, basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de

decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria.

Durante los últimos años se evidencia un enorme incremento en la recaudación de impuestos. Entre los años 2000 y 2006 la recaudación fue de 21.995 millones; mientras que en el período comprendido entre 2007 y 2013 la recaudación se triplicó, superando 60.000 millones de dólares. La cifra alcanzada por el SRI no se debe a reformas tributarias sino a la eficiencia en la gestión de la institución, a las mejoras e implementación de sistemas de alta tecnología, desarrollo de productos innovadores como la Facturación Electrónica, SRI móvil, servicios en línea, reducción de costos indirectos a la ciudadanía y el afianzamiento de la cultura tributaria, además del incremento significativo de contribuyentes.

¡Hacerle bien al país!, es el slogan que identifica a la institución y que ha sido desde el 2007 el estandarte de la lucha continua contra la evasión y las malas prácticas

tributarias, y de la búsqueda de la mejora continua en beneficio de los contribuyentes y del país.

Según lo indicado por Cegarra Sánchez (2012) el método inductivo *“Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis y teorías”*.

Con este método que se aplicó al tema de estudio se obtuvo información sobre planificación de actividades que se lleva a cabo mediante la gestión operativa que existe en el departamento.

Como indica Dávila Newman (2006): Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de

silogismos.

Mediante el método deductivo se diagnosticó el nivel de operatividad que posee el departamento de Fedatarios Fiscales, la misma sirvió para obtener conclusiones generales acorde al proyecto de estudio.

Según lo expresado por Lissabet (2017) se menciona que: Mediante el método histórico-lógico se estudia la trayectoria del objeto de investigación, de la influencia de las teorías psicológicas y pedagógicas tal y como se manifestaron, su condicionamiento por las estructuras económicas, políticas, ideológicas y sociales en los diferentes periodos históricos.

Con este método que se empleó en la investigación se recolectó información durante el período de estudio, cuya finalidad tiene como objetivo identificar los problemas que posee el Departamento de Fedatarios Fiscales y a los cuales se diseñaron estrategias para darles solución que ayude a los mismos mejorar su productividad.

El desarrollo de la presente investigación se dio en el departamento de Fedatarios Fiscales correspondiente al Servicio de Rentas Internas, la misma que surgió debido a la necesidad de solucionar inconvenientes relacionados al clima laboral y mejorar la productividad esperada.

La técnica de observación sirvió para la obtención de información de actividades y planificaciones administrativas en la cual requerirá el Departamento de Fedatarios Fiscales para una gestión operativa adecuada.

La encuesta fue aplicada a los 66 colaboradores del Departamento de Fedatarios Fiscales quienes se encargan del labor operativo, fueron preguntas estructuradas con el fin de obtener información referente al clima laboral que existe en el departamento.

Revisión de la literatura.- Se detectó y consultó información relevante para la investigación que son utilizadas para el estudio, la información recopilada es ligada al problema de investigación.

Obtención de la literatura.- Se compiló información mediante medios digitales (blogs, páginas web, etc.), la extracción de la literatura se complementara con libros, papers científicos, folletos relacionados al tema de investigación.

Extracción y recopilación de la información de interés.- Se obtuvo información relevante y de interés de los objetos de estudio, la misma que servirá para la elaboración del marco teórico.

Con el fin de realizar la investigación, se utilizaron los instrumentos detallados a continuación:

- Registro de actividades planificadas
- Observación de actividades realizadas
- Cuestionario

Además se obtuvo información sobre los procesos que desarrolla el departamento de Fedatarios Fiscales, lo que permitió verificar el cumplimiento de las metas establecidas.

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN
OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO DE
FEDATARIOS FISCALES**

El departamento de Fedatarios Fiscales del Servicio de Rentas Internas presenta un objetivo globalizado, que debe ser cumplido en cada una de sus intervenciones, el cual se presenta a continuación:

- Incrementar las acciones preventivas, disuasivas y ejecutivas tendientes al cumplimiento del régimen de comprobantes de venta, mediante la aplicación de criterios de racionalización de recursos, costo de oportunidad, costo político e imagen del SRI

En el incremento de acciones se obtendrán resultados esperados por la administración tributaria, misma que vigila la recaudación de impuestos.

Según el EOP (Estatuto Orgánico por Procesos) el departamento de Fedatarios Fiscales tiene en su jurisdicción:

- Plan Operativo Anual de Fedatarios Fiscales.

- Programa Preventivo, Programa Disuasivo, Programa Ejecutivo, Sanciones Pecuniarias, Clausuras para el Control a la Emisión de Comprobantes de Venta e incautaciones de Mercancías en Vías.
- Informe de recursos humanos, logísticos y financieros.

En base a lo expresado anteriormente, se planteó este objetivo, con la finalidad de establecer la gestión operativa que se desarrolla dentro del departamento, siendo sus dimensiones: Recursos, Procesos y Resultados.

En la encuesta realizada a los funcionarios se determinaron las variables por las cuales el departamento presenta falencias que deben ser mejoradas con el fin de

Los elementos físicos, son instrumentos necesarios para el desarrollo de la gestión operativa adecuada y por ende, el cumplimiento de los propósitos y objetivos planteados por el departamento.

Según la gráfica presentada, el 77,2% de los encuestados indican que cuentan con elementos físicos para el desarrollo de su trabajo, sin embargo, el 22,8% mencionaron que estos elementos físicos no son proporcionados de manera oportuna y óptima. De esto podemos deducir, que la mayoría de los elementos físicos necesarios son proporcionados, existe un porcentaje que no se encuentra satisfecho con los mismos.

Los encuestados indicaron que existe capacidad operativa la misma que engloba factores como: utilización de recursos y conocimiento que permiten el cumplimiento de metas establecidas, en el departamento de fedatarios de fiscales este juega un papel importante debido a que todas las actividades propias se realizan en campo (fuera de oficina), pero el 18,20% de los encuestados manifestó que la capacidad operativa en el departamento no es la adecuada, por lo que limita, realizar un servicio adecuado. De los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta encuesta existe un porcentaje que no se encuentra de

acuerdo con la capacidad operativa existente en el departamento de Fedatarios Fiscales.

Uno de los principales objetivos de la institución es, incrementar la efectividad de los procesos legales de control y cobro lo que en Fedatarios Fiscales se cumple, debido a que se ejercen controles a contribuyentes con el fin de regularizar al mismo, que pueda ser partícipe de sus obligaciones tributarias. El 65,2% de los empleados se encuentran de acuerdo con esta afirmación, sin embargo el 34,8% considera que esto no se cumple. De lo antes indicado se menciona que existen porcentajes con diferencias marcadas en sus opiniones debido a que una parte de los empleados consideran que los procesos del departamento de Fedatarios Fiscales deben ser mejorados.

Es importante la comunicación entre colaboradores dentro del departamento ya que es considerado indispensable que se lleve un proceso de control efectivo, lo que asegura el éxito en las intervenciones, se debe seguir un proceso apegado a políticas establecidas en el manual de transacciones y mercancías en el departamento de

Fedatarios Fiscales en la cual se indica los pasos o procedimientos a seguir en cada tipo de intervención y/o control asignado para cada funcionario. El 80,0% de los empleados indica que es importante considerar este tipo de comunicaciones entre compañeros pero el 20,0% considero que no existe comunicación de estos temas en el departamento. Por lo que indican las respuestas obtenidas por los encuestados si bien consideran que existe comunicación eficiente dentro del departamento, otros funcionarios contrastan las afirmaciones dadas.

Son muchos los valores institucionales y entre uno de ellos es la responsabilidad, donde el empleado hace un punto relevante y demuestra un comportamiento ético profesional y de calidad hacia el contribuyente y sus compañeros. El 75,0% indica que, si se apegan a valores institucionales los mismos que son aplicados en cualquier tipo de control al contribuyente, pero el 25,0% de los servidores indica que se vulneran derechos del contribuyente al realizar controles ejecutivos/sancionatorios. De las respuestas obtenidas se

considera que un porcentaje no se encuentra de acuerdo con la pregunta realizada debido a que consideran que el departamento no se apega a valores institucionales dados por el organismo rector.

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN
OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO DE
FEDATARIOS FISCALES.**

La situación actual de la gestión operativa del departamento de Fedatarios Fiscales no es la idónea debido a que según un porcentaje importante de los encuestados no se cuentan con todos los recursos necesarios (físicos 22.8% y operativos 18.20), lo que incide negativamente en la aplicación de los procesos (34.80%), lo que no permite el cumplimiento eficiente de las funciones. Estas limitaciones de recursos y de procesos, no permiten una correcta gestión operativa aplicada en el departamento de Fedatarios Fiscales, lo que impide, el logro del resultado esperado, pues el 20% de los encuestados así lo consideran.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, Chancay & Delgado (2015), en su trabajo de titulación denominado: *“Gestión Operativa de restaurantes para el mejoramiento de los servicios gastronómicos en la parroquia Calceta de la provincia de Manabí”*, manifiestan que: La correcta aplicación de una gestión operativa ayudará para la toma de decisiones a las autoridades de control y a los propietarios de los establecimientos dedicados a esta actividad puesto que necesitan contar con un instrumento o herramienta que permita tener información sobre los procesos de restauración.

Por su parte, Cañas (2015), en su trabajo de titulación denominado: *“Gestión Operativa y su incidencia en la rentabilidad de la Hacienda Agrícola “Laurita” del cantón La Maná, Provincia del Cotopaxi Año 2014. Modelo De Gestión Operativa”*, menciona que: La gestión operativa hace referencia al cumplimiento de los procesos establecidos por la empresa en cada uno de los departamentos existentes, además comprende el sistema de roles y funciones que deben desempeñar los empleados

en la misma. Los procedimientos son secuencias que deben efectuarse efectivamente para evitar un desequilibrio en las bases organizacionales, por lo tanto, se requiere de una mejora continua en el funcionamiento operativo.

Clima laboral que perciben los usuarios internos del departamento de Fedatarios Fiscales

A fin de establecer de manera formal la situación del clima laboral, se encuestaron a los funcionarios, utilizando para ello, las siguientes dimensiones:

Dimensiones de clima laboral:

- Autonomía
- Cooperación y apoyo
- Reconocimiento
- Organización y estructura
- Innovación
- Transparencia y equidad
- Motivación
- Liderazgo

El objetivo se planteó con la finalidad de conocer el grado del ambiente laboral existente en el departamento y de ser necesario, realizar una propuesta de mejoramiento, la misma que servirá de guía para implementar un adecuado clima laboral adecuado para sus participantes.

Así mismo, es importante establecer el clima laboral que perciben las organizaciones estatales quienes en mayor grado presentan la medición de clima laboral como requisito, pero no se aplica en totalidad para un desarrollo ideal del talento humano.

El 74,2% (que es la representación de totalmente de acuerdo y de acuerdo), nos indica que si tienen autonomía laboral para tomar decisiones por parte de los fedatarios, y así, canaliza la realización de sus tareas asignadas, herramientas o medios logísticos para su trabajo y llegar a realizar un trabajo óptimo, pero el 25,8% de las respuestas fueron negativas por lo que los empleados creen que no existe suficiente autonomía laboral.

El 66,2% de los encuestados indicaron que, si existe la libertad para la toma de decisiones, pero el 33,8% indicaron que no hay autonomía en el departamento, asegurando que no se puede realizar ningún procedimiento sin autorización previa. Según lo indicado en las respuestas, una parte importante de los funcionarios considera que no existe suficiente descentralización para la toma de decisiones lo que influye en su productividad.

Es importante considerar el cuidado del personal debido al desgaste físico por las actividades de campo realizadas por el fedatario donde se realiza largas jornadas de labores inclusive en otras ciudades distintas a la de oficina, un 57,5% se encuentra de acuerdo con lo afirmado pero el 42,5% resaltan que su jefe inmediato o supervisor no realiza el acompañamiento a campo. Mediante la aplicación de la encuesta se interpreta que un porcentaje está de acuerdo con el cuidado que brindan los jefes al personal del departamento, mientras que otros indican lo contrario.

En el departamento de fedatarios según los encuestados un 72,3% se encuentra en un ambiente laboral agradable,

sin embargo el 27,7% de las respuestas fueron negativas debido a que la confianza entre compañeros se considera un factor importante en la organización para que se desarrolle lazos de fraternidad, compañerismo y apoyo entre miembros de un mismo departamento. De acuerdo a lo obtenido se deduce que una parte de los empleados si considera que existe confianza en el departamento de Fedatarios Fiscales, mientras que otros indican que no existen lazos de confianza lo que repercute al empleado.

El equipo de trabajo es considerado un grupo de empleados en que existe una sola meta en común, si no es posible considerarse apoyado en el departamento no se puede aprender a desarrollar habilidades en las que se inhibe los funcionarios debido a tener el temor de equivocarse o recibir un comentario desagradable. El 78,8% de los funcionarios se encuentran aceptados, apoyados e identificados en su medio laboral pero el 21,1% de los empleados no tiene la misma percepción. Luego de la aplicación de las preguntas al personal se menciona que

un porcentaje no siente que tiene apoyo para trabajar en equipo en el departamento de Fedatarios Fiscales.

Un buen jefe debe saber reconocer el logro de sus empleados, en la encuesta realizada a los funcionarios indicaron con un 65,1% su total acuerdo porque el trabajo realizado por el fedatario es de calidad y honradez, se lo ve reflejado en su diario en campo y oficina. Los supervisores sienten satisfacción con el trabajo realizado por los mismos, sin embargo el 34,9% de los funcionarios considera que su labor realizada no es reconocida de la manera adecuada. Después de la aplicación de la encuesta los empleados consideraron que si se reconoce el trabajo realizado por parte de los supervisores mientras que otros no consideran la misma respuesta.

Existen posibilidades de desarrollo profesional en el departamento pero el 33,4% indican que hay escasas posibilidad de desarrollo en el departamento debido a que los fedatarios solo realizan determinada función es decir como un especialista no realiza el mismo trabajo que un fedatario un fedatario realiza control de comprobante de

ventas en establecimientos comerciales y el especialista realiza control en mercaderías en tránsito debido a este motivo es escasa la oportunidad de desarrollo en el departamento. Por medio de la encuesta aplicada a los empleados del departamento de Fedatarios Fiscales se indica que un porcentaje de la misma considera que no existen posibilidades de desarrollo profesional dentro del mismo.

La organización cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades lo que permite cumplir con la meta propuesta por el POA vigente, los fedatarios al contar con los recursos necesarios aportan un conjunto de conocimiento al contribuyente pero el 22,7% de los empleados mencionaron que no cuentan con recursos necesarios suficientes para el desarrollo de sus funciones porque se realizan intervenciones en otras provincias diferentes a la matriz. A través de la aplicación de la encuesta una parte de los empleados considera que no existen los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Como refleja la encuesta con un 69,7% que si comunican las necesidades en el departamento donde se estudia la necesidad encontrada ese momento de tal forma permite aportar con mejoras en las labores diarias y poder fortalecer la institución pero el 30,3% de los empleados indicaron que no comunican las necesidades del departamento oportunamente. Con la ayuda de las preguntas realizadas al personal se indica que un porcentaje de ellos cree que no existe comunicación de necesidades del departamento hacia su personal lo que se restringe información a funcionarios que desempeñan su labor diaria.

Si se aplica en el departamento por parte de los supervisores donde se nos indica que son directrices que establecen normas dentro de la de la institución llevando a cabo normativas disciplina reglamentos internos entre otras. La respuesta de los encuestados con un 69,2% de acuerdo indica la buena comunicación, pero el 30,8% de los mismos no están de acuerdo con la afirmación. Conforme a la aplicación de encuestas una parte de los

empleados si considera que se aplican políticas institucionales en las intervenciones, por otra parte existe un porcentaje que no considera lo mismo.

INNOVACIÓN

Como podemos observar la repuestas de los encuestados con un 63,7% está en totalmente de acuerdo con los valores por parte de los fedatarios donde demuestran compromiso, aptitud, compromiso, educación y respeto creando un ambiente laboral ameno entre fedatarios y supervisores de tal manera reconocen las buenas práctica de los valores, pero el 36,7% de los mismos consideran que no se emplean nuevos métodos de control. De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los empleados una parte de ellos indican que su trabajo no es valorado en el departamento de Fedatarios Fiscales.

Debe haber fuerza laboral donde se aprovechen la gran cantidad de cambios para una buena mejora en el personal que labora y también en la institución .La encuesta refleja un 72,7% está totalmente de acuerdo con el cambio que

exista dentro del departamento pero el 27,3% de los mismos indican que el departamento de Fedatarios no se implementan cambios sin que existan aprobación desde las jefaturas. A medida de la obtención de respuestas los empleados indicaron que se implementan pocos cambios en el departamento de Fedatarios Fiscales debido a que se debe contar con la aprobación de la jefatura inmediata para la aplicación de ellos.

Los funcionarios indican por parte del supervisor si realizan capacitaciones para realizar mejor las cosas inculcando le contacto con los contribuyentes debe ser lo más profesional posible cuidando sus palabras, la realización de documentos y el control que se realiza al momento de las visitas, pero el 34,6% de los encuestados indicaron que existe poca colaboración por parte de los supervisores. De acuerdo con lo indicado en las encuestas un porcentaje de los empleados no recibe incentivos que no son económicos, pero si motivacionales al personal.

TRANSPARENCIA Y EQUIDAD

Son razonables en el sentido que se realizan dentro de la localidad debido a que también existen intervenciones fuera de la localidad y las intervenciones en otras ciudades y provincias dificultando que los objetivos sean alcanzados. El 30,3 % de los empleados no está de acuerdo con los objetivos plateados en el departamento indicando esta observación lo cual debe ser revisado por los supervisores el momento de designación de metas u objetivos, pero el 69,7% se encuentra de acuerdo con la pregunta realizada. Una parte de los encuestados indico que no están de acuerdo con los objetivos planteados por el departamento, sin embargo por otro lado el resto del personal si está de acuerdo.

Según la encuesta, si existe el favoritismo en el departamento entre compañeros cabe recalcar que es la impresión de los compañeros sin embargó para que no exista este factor negativo en la organización es posible cambiar la ideología de los compañeros tratando a todos por igual sin preferencias. Un 51,8% de los encuestados

indicó que si existe favoritismo en el departamento porque creen que se favorece a uno más que a otros pero el 48,4% de los empleados no se encuentra de acuerdo con esta afirmación. Mediante la aplicación de la encuesta se interpreta que un porcentaje de los empleados considera que si existe favoritismos dentro del departamento de Fedatarios Fiscales.

MOTIVACIÓN

La encuesta nos refleja que si existe motivación en el departamento donde el ámbito está lleno de descubrimiento, retos cualidades, tratos, capacidad e intelecto por parte de los fedatarios. Esto genera un ambiente ameno entre los compañeros, sin embargo el 27,6% indico que no se siente motivado al realizar su trabajo. De acuerdo con los resultados dados por el personal que labora en el departamento se interpreta que existe personal que no se encuentra motivado para realizar sus labores, lo que afecta a la productividad del departamento.

El reconocimiento de metas alcanzadas permiten que los empleados del departamento se sientan con entusiasmo y motivación al realizarlas, con el 29,2% de los encuestados respondió de manera negativa la cual deja una brecha de análisis para los supervisores puedan reconocer y no sientan el trabajo como una carga, sino como un propósito a alcanzar todos los días, sin embargo el 70,8% indicaron que si se reconoce el esfuerzo empleado en sus labores asignadas. De acuerdo a las respuestas dadas por el personal que está en el departamento una parte indicó que no existe reconocimiento de esfuerzo dado en cada una de las intervenciones realizadas, mientras que otro porcentaje indicó lo contrario.

LIDERAZGO

El 76,9% de los encuestados mencionan que el compromiso laboral juega un papel importante en el departamento pues en él se observa al funcionario involucrado en sus labores lo que es benefactor para la organización, porque en él se demuestra pasión, fidelidad y honestidad en sus actividades lo que es característico de

los funcionarios del departamento, sin embargo el 23,1% de las respuestas indicaron que no se potencia el compromiso laboral. Una parte de los encuestados mencionaron mediante la aplicación de la encuesta que no se siente comprometido con la labor realizada en el departamento.

Los encuestados indicaron que con un buen ejercicio de liderazgo se considera que la organización pueda cumplir con lo esperado durante el año, pues este juega un papel crucial porque es donde se medirá la manera idónea de llegar a los compañeros, recordando que no siempre que un líder debe involucrarse en el trabajo de sus colaboradores, pero el 34,9% de los empleados que hace falta el ejercicio de un liderazgo adecuado en el departamento que impulse el compromiso de los trabajadores. Con lo expresado con la aplicación de la encuesta se interpreta que una parte de los empleados cree que no existe un ejercicio de liderazgo adecuado, mientras que otro porcentaje no considera lo mismo.

De acuerdo con esta afirmación porque siempre un buen líder es quien acompaña, motiva y compromete a sus empleados a desarrollar un trabajo de calidad. Por parte de los compañeros es necesario que los jefes/supervisores se comprometan a realizar trabajo en equipo fortaleciendo lazos de amistad, incentivando a la colaboración y sobre todo incrementando la confianza entre jefes y empleados. Por lo contrario el 66,1% de los funcionarios mencionaron que su supervisor es un buen líder. Por lo indicado en las encuestas realizadas una parte del personal del departamento de Fedatarios Fiscales no reconoce a un líder dentro de la organización.

**CLIMA LABORAL QUE PERCIBEN LOS
USUARIOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE
FEDATARIOS FISCALES**

El clima laboral influye de manera directa en el comportamiento de los funcionarios de la organización, y dado que su desempeño es fundamental para el

departamento y la institución, es importante contar con un buen clima laboral en la organización.

Las dimensiones que integran el clima laboral son: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, liderazgo. Componentes que deben aplicarse en la organización, para lograr un clima laboral idóneo, que permita cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Según los resultados de las encuestas a los funcionarios del departamento de Fedatarios, el clima laboral tiene debilidades que afectan su desempeño laboral. Así, los porcentajes de debilidades se distribuyen en las dimensiones: autonomía (25.8% y 33.8%), cooperación y apoyo (42.5%, 27.7% y 21.1%), reconocimiento (34.9%, 33.4%), organización y estructura (22.7%, 30.3% y 30.8%), innovación (36.7%, 27.3%, y 34.6%), transparencia y equidad (30.3% y 51.8), motivación (27.6%, 29.2), liderazgo (23.1%, 34.9%, 33.9).

Observando estos resultados, se deduce que, la organización debe mejorar muchos aspectos dentro de las dimensiones mencionadas, lo que podrá ser posible, mediante la aplicación de estrategias.

Finalmente cabe indicar que para ofrecer un servicio de calidad al contribuyente es necesario contar con un funcionario que se encuentre con las capacidades necesarias para ejercer la función encomendada, los funcionarios del SRI y particularmente del departamento de Fedatarios Fiscales se caracterizan por el compromiso que tienen hacia el departamento, la responsabilidad que tienen al ejercer una función, por lo que el departamento debe reforzar el clima laboral y contar con un ambiente idóneo para sus funcionarios.

En el mismo sentido de lo anteriormente mencionado, (Bravo, 2014) en su trabajo de titulación denominado: *“Clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores y servidoras de la Dirección Distrital 09d15 del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) - El Empalme, provincia del Guayas, año 2014”*, manifiesta

que: El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de sus integrantes, por lo tanto, su conocimiento facilita la retroalimentación con respecto a los procesos que fijan los comportamientos organizacionales, permitiendo la introducción de cambios, tanto en el comportamiento de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Así mismo, Martínez (2012) en su trabajo de titulación denominado: *“Nivel del clima laboral en la empresa Marcimex del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, año 2012”*, menciona que: El clima laboral es un componente multidimensional de elementos tales como los objetivos de la institución, las normas, las funciones del trabajador, la dirección y liderazgo, la innovación y cambio, el sentido de pertenencia, los factores motivacionales, la estructura organizacional, el compromiso, la capacitación y entrenamiento, entre otros.

**RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA GESTIÓN
OPERATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN EL
DEPARTAMENTO DE FEDATARIOS FISCALES.**

La gestión operativa y el clima laboral que tiene el departamento de Fedatarios Fiscales se encuentran relacionados cercanamente, debido a la delicadeza y discrecionalidad de la función que realiza el Fedatario Fiscal, por lo que es necesario que el mismo se encuentre en ambiente de confianza y se sienta apoyado por parte de su equipo de trabajo y pueda cumplir con las metas asignadas y conforme con el trabajo realizado.

El Fedatario Fiscal realiza las funciones de:

- Informar y prevenir al contribuyente de futuras infracciones.
- Notificar actos administrativos relacionados con la actividad económica del contribuyente.
- Aplicación de clausura a establecimientos infractores.
- Participar de operativos para el control asignado al contribuyente.

El objetivo se estableció con la intención de establecer la relación existente entre la gestión operativa y el clima laboral, debido a que estos factores cumplen un rol importante en el departamento lo que puede afectar el cumplimiento de la operatividad resultante en el mismo.

Por lo tanto cabe recalcar que estos indicadores estrechamente vinculados pueden llegar a afectar el rendimiento de las organizaciones estatales, lo que influye de manera positiva o negativa dependiendo de cómo sean las estrategias empleadas para ello.

La relación de la gestión operativa y el clima laboral, vienen ligadas con un conjunto de políticas y lineamientos a los cuales debe regirse el departamento de Fedatarios Fiscales, debido a que las intervenciones que realiza el funcionario están amparadas en su manual, por lo que el ejercicio de un clima laboral ideal es una brecha importante que debe ejecutarse adecuadamente.

De los resultados de la investigación podemos observar que, la situación actual de la gestión operativa (incumplimiento parcial de recursos, procesos y resultados), afecta de manera directa y negativa en el clima laboral (debilidades de autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, liderazgo) del departamento de Fedatarios Fiscales del SRI Ecuador.

Al respecto Díaz Paniagua y León Sánchez (2019) manifiestan que: El clima laboral es un componente que media los factores del sistema organizacional (gestión operativa) y las tendencias motivacionales de los trabajadores que se representan en su comportamiento y tiene consecuencias positivas o negativas sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Un clima laboral ideal es una meta que debe plantearse el departamento para que los objetivos de la organización puedan ser cumplidos a cabalidad y su personal se

encuentre en condiciones para ejecutar un trabajo adecuado.

De acuerdo a Gómez y Brito (2020), donde indica que uno de los objetivos de la gestión operativa, es: “*Dar bienestar a los empleados*” (mejoramiento de clima laboral), con la aplicación eficiente y efectiva de sus elementos, tales como: “*Recursos, procesos y resultados*”. (Castillo & Espinosa, 2018).

Por su parte, Tamayo & Romero (2019) en su trabajo de titulación denominado: “*El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018*”, indica lo siguiente: Los trabajadores son la imagen de la organización, los clientes perciben a través de la calidad atención la eficiencia total de la empresa, los métodos en las cuales se realizan las actividades y las facilidades que se le da al colaborador ayudan a este a mejorar sus técnicas de servicio. Conocer el clima organizacional es importante ya que de esta manera podemos saber cuál es la realidad en la situación que trabaja el recurso humano, esta se

trasmite por medio de la prestación de servicios y el desempeño en las productividades, como resultado se obtiene la satisfacción del consumidor.

Así mismo Uría (2011), en su trabajo de titulación denominado: *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato”* menciona que: Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Una vez culminada la investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La gestión operativa del departamento de Fedatarios Fiscales en sus dimensiones de recursos (físicos y operativos), procesos y resultados, presenta debilidades en cada una de sus etapas. Lo que

impide el logro efectivo de los resultados esperados, en lo que se refiere a, incrementar las acciones preventivas, disuasivas y ejecutivas, para el cumplimiento del régimen de comprobantes de venta, mediante la aplicación de criterios de racionalización de recursos, costo de oportunidad, costo político e imagen del SRI.

- El estudio nos permitió analizar las siguientes dimensiones del clima laboral, autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, liderazgo.
- El clima laboral evidenciado en el departamento de Fedatarios Fiscales, muestra una alta debilidad en lo que se refiere a sus dimensiones de: reconocimiento 34,10%, innovación 32,97% y transparencia-equidad (30.3% y 48.4% respectivamente) deben ser priorizados para que permita a la organización tener un entorno saludable y pueda ser productiva.

- En las dimensiones de autonomía, cooperación-apoyo, organización-estructura, motivación y liderazgo se obtuvieron porcentajes medianamente altos alrededor del 30% por lo que son factores que también deben ser desarrollados de tal manera que el empleado pueda sentirse en un ambiente fraterno y cómodo para que pueda desarrollar su actividad pensando en lo productivo que sea para el departamento.
- La gestión operativa y el clima laboral del departamento de Fedatarios Fiscales tienen una estrecha relación dado que de ello depende el cumplimiento de las metas que indica el Plan Operativo Anual que posee el departamento. En este caso su cumplimiento es parcial, debido a que las dimensiones estudiadas de la gestión operativa inciden de manera negativa en las dimensiones del clima labor, que muestran una tendencia negativa

- Con los resultados del estudio, donde se muestran tanto dimensiones de la gestión operativa como de clima laboral con porcentajes negativos, es necesaria la presentación de una propuesta de mejoramiento de clima laboral que incluya la elaboración de un plan de mejora, incentivos requeridos y la socialización del plan del clima laboral, con el fin de lograr un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de las actividades del departamento de Fedatarios.

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL
DEPARTAMENTO DE FEDATARIOS FISCALES-
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL
ECUADOR.**

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones influye de manera positiva o negativa en las mismas. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos

empresariales/departamentales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa. Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos (Gan & Trigíne, 2012).

Todos los organismos estatales que prestan sus servicios a la ciudadanía, cuentan con servidores comprometidos a brindar una eficiente asistencia al ciudadano, sin embargo los mismos no se encuentran dentro de un ambiente laboral bueno, lo que provoca que el nivel de productividad no sea el esperado, sus planes y programas no sean alcanzados y que su aspiración laboral disminuya. La propuesta que se incluirá en la investigación permitirá sensibilizar al usuario interno de las posibilidades de mejorar las condiciones en las que se encuentran,

mejorando su ambiente laboral de manera eficaz y eficiente logrando una gestión operativa adecuada.

Partiendo de mediciones, se elaboraran programas para mejorar a partir de emprender acciones, obteniendo como resultado la motivación de los trabajadores.

Siendo responsabilidad de todos los funcionarios que laboran en el departamento de Fedatarios Fiscales del Servicio de Rentas Internas, unidad que dio sus inicios en el año 1997 con programas para mitigar el incumplimiento tributario y por las actividades que se realizan no se emplea un ambiente laboral saludable, se deberá crear un clima adecuado para que la productividad sea la idónea.

El departamento de Fedatarios Fiscales tiene como objetivo velar por el cumplimiento tributario, el mismo que se cumplirá con gran parte de los integrantes del equipo de trabajo en un ambiente cordial, saludable y con perspectivas de incrementar mejoras en su organización.

FACTIBILIDAD

Es factible implementar la propuesta de mejoramiento de clima laboral debido a que el departamento de Fedatarios Fiscales necesita implementar cambios en el sistema para que pueda mejorar la productividad deseada y sus metas determinadas sean alcanzadas. Siendo implementada esta propuesta el departamento de Fedatarios Fiscales del Servicio de Rentas Internas obtendrá estos resultados:

- Mejora en la comunicación entre funcionarios
- Mayor productividad
- Personal más comprometido con las labores asignadas
- Ambiente laboral agradable
- Autonomía en la toma de decisiones
- Recompensas por sus esfuerzos
- Manejo idóneo de las situaciones conflictivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aramburu, N. (2013). *Organización de Empresas*. San Sabastián: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Arnoletto, E. (2004). *La Gestión Organizacional en la Administración Pública*. Córdoba- Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Arnoletto, E., & A.C., D. (2009). *Un aporte a la Gestión Pública*. Córdoba, Argentina.
- Bernal Moreno, D. M. (2014). *Importancia del Cliente Interno y Externo en las organizaciones*. Recuperado el Enero de 2021, de <http://hdl.handle.net/10654/6330>.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Pearson Educación .
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Bravo, Y. (2014). Clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores y servidoras de la Dirección Distrital 09d15 del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) - El Empalme, provincia del Guayas, año 2014. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- Brown, A. (2007). *Gestión de la atención al cliente* . Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos .
- Caba, N., Chamorro, O., & Fontalvo, T. (Abril de 2011). *Gestión de la Producción y Operaciones*. Barranquilla- Colombia, Ecuador: Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000.

- Cañas, S. (2015). GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA HACIENDA AGRÍCOLA “LAURITA” DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DEL COTOPAXI AÑO 2014. MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA. Quevedo, Ecuador.
- Castillo, A. L., & Espinosa, C. X. (2018). *Gestión de operaciones con enfoque de servicios*. Editorial Universo Sur.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chancay, R., & Delgado, M. (Abril de 2015). GESTIÓN OPERATIVA DE RESTAURANTES PARA ELMEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN LA PARROQUIA CALCETA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ. Calceta, Manabí.
- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral*. Madrid : R. B Servicios Edirotales , S.L.
- Chiavenato, I. (11 de 03 de 2007). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Colectivo de Autores. (2013). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *Lexis*. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181.
- Corredor, A. Y., Álvarez, B., Echeverri, C. A., Gallo Chalarca, C., Restrepo Parra, D., Gallego Quiceno, D. E., y otros. (2016). *Pymes: Gestión y Clima*

Organizacional. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de Educación Laurus*, 184.

Díaz Paniagua, E., & León Sánchez, M. (2019). *Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.

Gallardo, E., Cruz, A., & Fajardo, J. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Barcelona- Spain: Editorial UOC.

Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.

Gómez, I., & Brito, J. (2020). *Administración de Operaciones*. Ecuador: Composición: Britto Consulting & Teaching.

Gómez-Rada, C. A. (2007). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 63-67.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson .

Lissabet, J. L. (2017). Experiencia de la aplicación del método “histórico-lógico” y la técnica cualitativa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 27.

Lizarzaburu, E., Chávez, M., & Barriga, G. (24 de 03 de 2018). *Gestión de operaciones y calidad*. Pearson Educación.

Martínez Bermúdez, R. (07 de 10 de 2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Ediciones de la U.

- Martínez, G. (2011). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid, Spain: Macmillan Iberia, S.A.
- Martínez, L. (2012). Nivel del clima laboral en la empresa Marcimex del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, año 2012. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- Mendoza, A. (2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Revista de Investigaciones de la Institución Universitaria EAM*, 13-23.
- Muñoz, L. (Octubre de 2015). *PROTOCOLO DE TRATO A LUSUARIO INTERNO Y EXTERNO*, 7.
- Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. IC Editorial.
- Pazmiño, M. P., Llanos, P. G., Quint, S., & Elena, G. B. (Abril de 2015). *El Análisis de entorno en ambientes de negocios vulnerables*. Recuperado el 08 de 11 de 2019, de <http://portal.uasb.edu.ec>
- Pedraza Melo, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación, Vol. 15(Nº1)*, 12.
- Pedrós, D. M., & Gutierrez, A. M. (2012). *La Elaboracion del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cudo de mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional : Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Ecuador: Editorial UPSE.
- Pineda, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Ramos, P. (2015). *Motivación para el trabajo en equipo*. Málaga-España: Editorial ICB.

- Reglamento a la Ley Organica del Servicio Público. (01 de 04 de 2011). *Lexis*. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_a_ne_mdt_4.4_reg_LOSEP.pdf
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, Vol. 39 ((Nº 19)), Pág 5.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Servicio de Rentas Internas. (12 de 04 de 2013). *Código de Ética*. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/codigo-de-etica>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Registro Oficial: EL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS* (Nº134 ed.). Quito: www.registroficial.gob.ec.
- SRI, S. d. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>
- Tamayo, Ñ., & Romero, C. (2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018*. Recuperado el 13 de Mayo de 2021, de <https://repositorio.une.edu.pe>
- Uría, D. (2011). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. LTDA.de la ciudad de Ambato*. Recuperado el 13 de Mayo de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec>
- Vilcarromero Ruiz, R. (01 de 12 de 2013). *La Gestión en la Producción*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-496-1



9 789942 334961



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica