



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO**

**"PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONTAINER SUDAMÉRICA  
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**

**AUTORES**

**Martínez Burgos, Marcos Alexander  
Asanza Castro, Paul Vicente**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA**

**ING. VALDIVIEZO VALENZUELA PATRICIA LUCIANA, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Marcos Alexander Martínez Burgos y Paúl Vicente Asanza Castro**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

**TUTORA**

---

**Ing. Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.**

**Guayaquil, Septiembre del 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Marcos Alexander Martínez Burgos y  
Paúl Vicente Asanza Castro**

**DECLARAMOS QUE**

El Trabajo de Titulación “**Plan estratégico de mejora para el clima organizacional de la empresa Container Sudamérica en la ciudad de Guayaquil**” previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **Práctico** referido.

**Guayaquil, Septiembre del 2015**

**LOS AUTORES**

---

Marcos Alexander Martínez Burgos

---

Paúl Vicente Asanza Castro



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Marcos Alexander Martínez Burgos y  
Paúl Vicente Asanza Castro**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “**Plan estratégico de mejora para el clima organizacional de la empresa Container Sudamérica en la ciudad de Guayaquil**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de **nuestra** exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, Septiembre del 2015**

**LOS AUTORES**

---

Marcos Alexander Martínez Burgos

---

Paúl Vicente Asanza Castro

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por los conocimientos impartidos para formarnos profesionalmente.

A los directivos de la Empresa Container Sudamérica por brindarnos la ayuda necesaria para poder desarrollar el proyecto de titulación.

A la Ingeniera Patricia Valdivieso Valenzuela MGS. Por ser nuestra directora de tesis y direccionarnos hacia el camino correcto en la elaboración del proyecto de titulación.

Marcos Alexander Martínez Burgos

## **AGRADECIMIENTO**

A Nuestro señor sobre todas las cosas, por estar conmigo en todo momento y nunca desampararme cuando más lo necesitaba, de ese modo he logrado crecer como una persona recta en el buen camino

A mi familia, por aportar con un granito arena en todo lo largo de mi carrera y brindar consejos que los aplique constantemente en la vida

A mis profesores universitarios, por ayudarme y formarme como una persona de bien con conocimientos de excelencia que me ayudaran en todo momento

A mi profesora y tutor, por la ayuda y asesoramiento que me brindo para poder hacer posible este proyecto, y que fue de gran ayuda para adquirir nuevos conocimientos experiencias para poderlos aplicar en el ámbito profesional.

A mi amigo Juan Javier, por darme todo un siempre buenos consejos y a su vez orientándome en el trayecto de mi universidad

A mi prima Daniela y Camila, por ayudarme y asesórame en mis proyectos de la universidad

Para concluir, agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por ser la institución que me formo como un profesional y persona de buenos valores que serán aplicados en el resto de mi vida

Paul Vicente Asanza Castro

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso que gracias a él me dio fuerzas y sabiduría para continuar en pie por mis objetivos

A mi madre por estar siempre alentándome y guiándome por el buen camino que es el que siempre seguí y estaré todo un siempre

A mi hermana mayor Tatiana por ayudarme constantemente pendiente de mí desde que tengo uso de razón

A mis hermanos Rodrigo y Luis por darme un ejemplo de ser buenos hermanos y aprender cosas nuevas todos los días

A mi compañero de proyecto Marcos Martínez, aparte de ser un buen amigo siempre ha estado constantemente ayudándome en cualquier duda en el proyecto

A mi papa por estarme incentivándome y alentándome inamoviblemente todos los días de mi vida en luchare y superarme en cada acción y objetivo

Paul Vicente Asanza Castro

## **DEDICATORIA**

Agradecemos a Dios por la oportunidad de permitirnos participar en este programa de titulación.

A nuestras familias que nunca dudaron de nosotros y siempre estuvieron apoyándonos constantemente.

A nuestros estimados catedráticos que impartieron todo su conocimiento con nosotros y a todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron para finalizar este proyecto.

Marcos Alexander Martínez Burgos



# ÍNDICE

## RESUMEN

Introducción .....	16
Planteamiento del problema .....	19
Delimitación del problema .....	20
Justificación .....	20
Objetivos Generales .....	21
Objetivos específicos.....	21
Hipótesis.....	21
Métodos Empíricos de Investigación.....	21
Alcance .....	22
<b>1. Capítulo: Marco Teórico.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. Aspecto Fundamental de la Organización .....</b>	<b>23</b>
Transnacionales .....	23
Origen y expansión de las empresas transnacionales .....	26
Autores referentes al clima organizacional .....	28
Aspectos de clima laboral. ....	30
Factores que intervienen en el clima organizacional.....	30
Autores referentes al Departamento de Talento Humano.....	31
Definición del clima organizacional .....	32
Aspectos de clima laboral .....	34
Autores referentes a teorías de control.....	35
<b>1.2. Marco situacional.....</b>	<b>38</b>
<b>1.3. Marco Legal .....</b>	<b>41</b>
<b>1.4. NIIF en el Ecuador .....</b>	<b>42</b>
<b>1.5. NIIF aplicadas en la Empresa Container Sudamérica .....</b>	<b>43</b>
<b>2. Capítulo: Análisis de la situación actual .....</b>	<b>45</b>
<b>2.1. Misión.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2. Visión.....</b>	<b>47</b>

2.3.	<b>Objetivos</b> .....	47
2.4.	<b>Organigrama Actual</b> .....	47
2.5.	<b>Análisis DAFO de la Compañía Container Sudamérica</b> .....	49
2.6.	<b>Funciones y actividades de los empleados</b> .....	51
	Conclusión.....	53
2.7.	<b>Tercializados en Depósitos</b> .....	54
2.8.	<b>Resumen del Análisis Factorial</b> .....	55
2.9.	<b>Introducción</b> .....	56
2.10.	<b>Materiales y Métodos</b> .....	56
2.11.	<b>Descripción de la Población</b> .....	61
2.12.	<b>Escala del Clima Organizacional</b> .....	62
2.13.	<b>Tipo de Investigación y Metodología Estadística</b> .....	74
2.14.	<b>Causas que repercuten en el clima organizacional</b> .....	75
2.15.	<b>Entrevista a Gerente General de Container Sudamérica</b> .....	77
2.16.	<b>Conclusiones conceptuales del capítulo</b> .....	78
3.	<b>Capítulo: Plan de Mejoras para la Compañía Container Sudamérica.</b> .....	<b>79</b>
3.1.	<b>Introducción</b> .....	79
3.1.	<b>Análisis del Diagrama Causa y Efecto</b> .....	82
3.2.	<b>Implementación de nueva Misión y Visión</b> .....	84
3.3.	<b>Nuevo Organigrama de la Compañía</b> .....	84
3.4.	<b>Políticas Internas para la Compañía</b> .....	85
3.5.	<b>Manual de Actividades de cada Área de la Compañía</b> .....	107
3.6.	<b>Reestructuración del Personal</b> .....	110
3.7.	<b>Requisitos para selección de personal</b> .....	111
3.8.	<b>Procesos relevantes de la Compañía Container Sudamérica</b> .....	114
3.8.1.	<b>Proceso de Compras</b> .....	114
3.8.2.	<b>Desabastecimiento de inventario</b> .....	117
3.8.3.	<b>Proceso de Venta</b> .....	119
3.8.4.	<b>Proceso de Pago a Proveedores</b> .....	121
3.8.5.	<b>Proceso de Pago a Nomina</b> .....	124

3.8.6.	Proceso de Cumplimiento y Control de Actividades.	125
3.9.	Cronograma de Seminarios para empleados de la Empresa Container Sudamérica.	125
3.10.	Reestructuración de la infraestructura	129
3.11.	Implementación de Sistema Manager Time ERP	131
3.12.	Mejoras de las Variables del Clima Organizacional	132
3.13.	Resumen del Análisis Factorial	141
	<b>Introducción</b>	142
	Materiales y Métodos	142
	<b>Resultados y Discusión</b>	143
3.13.1.	<b>Conclusiones</b>	155
3.14.	<b>Causas que repercuten en el clima organizacional</b>	156
3.15.	<b>Conclusiones conceptuales del capítulo</b>	157
<b>4.</b>	<b>Análisis de la Inversión</b>	<b>158</b>
4.1.	<b>Presupuesto</b>	158
4.1.1	Activos Fijos	159
4.1.2	Capital de Trabajo	160
4.1.3.	<b>Gastos de Reestructuración</b>	162
4.2.	<b>Primeros Resultados del Plan de mejoras</b>	163
4.3.	<b>Flujo Incremental</b>	167
4.3.1	Determinación de Tasas de Descuento	169
4.3.2	<b>Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable</b>	172
4.3.3	Conclusiones de la Propuesta de Inversión	174
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	174
	<b>Bibliografía</b>	<b>177</b>
	<b>Anexos</b>	<b>179</b>

## Índices de Gráficos

Gráfico 1: Internalización de empresas .....	37
Gráfico 2: Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978) .....	37
Gráfico 3: Tipos de Trabajadores .....	46
Gráfico 4: Organigrama antes de implementación de mejoras .....	47
Gráfico 5: Resultado de la pregunta N° 1 de la encuesta.....	66
Gráfico 6: Resultado de la pregunta N° 2 de la encuesta.....	67
Gráfico 7: Resultado de la pregunta N° 3 de la encuesta.....	67
Gráfico 8: Resultado de la pregunta N° 4 de la encuesta.....	68
Gráfico 9: Resultado de la pregunta N° 5 de la encuesta.....	68
Gráfico 10: Resultado de la pregunta N° 6 de la encuesta.....	69
Gráfico 11: Resultado de la pregunta N° 7 de la encuesta.....	69
Gráfico 12: Resultado de la pregunta N° 8 de la encuesta.....	70
Gráfico 13: Resultado de la pregunta N° 9 de la encuesta.....	70
Gráfico 14: Resultado de la pregunta N° 10 de la encuesta.....	71
Gráfico 15: Resultado de la pregunta N° 11 de la encuesta.....	71
Gráfico 16: Resultado de la pregunta N° 12 de la encuesta.....	72
Gráfico 17: Resultado de la pregunta N° 13 de la encuesta.....	72
Gráfico 18: Resultado de la pregunta N° 14 de la encuesta.....	73
Gráfico 19: Resultado de la pregunta N° 15 de la encuesta.....	73
Gráfico 20: Resultado de la pregunta N° 16 de la encuesta.....	74
Gráfico 21: Diagrama de Causa y Efecto .....	83
Gráfico 22: Organigrama actual .....	85
Gráfico 23: Proceso de compra .....	116
Gráfico 24: Desabastecimiento de Inventario .....	118
Gráfico 25: Proceso de Ventas .....	120
Gráfico 26: Proceso de Pago mediante transferencia bancaria o cheque .....	122
Gráfico 27: Proceso de Pago mediante Caja Chica. ....	123
Gráfico 28: Antigua Estructura de la Oficina.....	129
Gráfico 29: Reestructuración de la Oficina .....	130
Gráfico 30: Resultados de Mejoras - pregunta N° 1 .....	147
Gráfico 31: Resultados de Mejoras - pregunta N° 2 .....	147
Gráfico 32: Resultados de Mejoras - pregunta N° 3.....	148
Gráfico 33: Resultados de Mejoras - pregunta N° 4 .....	148
Gráfico 34: Resultados de Mejoras - pregunta N° 5 .....	149
Gráfico 35: Resultados de Mejoras - pregunta N° 6.....	150
Gráfico 36: Resultados de Mejoras - pregunta N° 7 .....	150
Gráfico 37: Resultados de Mejoras - pregunta N° 8.....	151
Gráfico 38: Resultados de Mejoras - pregunta N° 9.....	151
Gráfico 39: Resultados de Mejoras - pregunta N° 10.....	152
Gráfico 40: Resultados de Mejoras - pregunta N° 11 .....	152
Gráfico 41: Resultados de Mejoras - pregunta N° 12.....	153
Gráfico 42: Resultados de Mejoras - pregunta N° 13.....	153
Gráfico 43: Resultados de Mejoras - pregunta N° 14.....	154
Gráfico 44: Resultados de Mejoras - pregunta N° 15.....	154

Gráfico 45: Resultados de Mejoras - pregunta N° 16 .....	155
--	-----

### Índices de Tablas

Tabla 1: Trabajadores terciarizados .....	46
Tabla 2: Rango de edades de empleados .....	48
Tabla 3: Género de empleados .....	49
Tabla 4: Nivel académico de los empleados .....	49
Tabla 5: Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional.....	66
Tabla 6: Tipos de sanciones .....	91
Tabla 7: Actividades gerenciales .....	108
Tabla 8: Actividades del Contador .....	108
Tabla 9: Actividades del Jefe de Ventas .....	109
Tabla 10: Actividades del Jefe de Marketing .....	109
Tabla 11: Actividades de la Ejecutiva de Ventas .....	110
Tabla 12: Actividades del Asistente Contable.....	110
Tabla 13: Seminario de Trabajo en equipo.....	126
Tabla 14: Seminario de Desarrollo de habilidades gerenciales.....	126
Tabla 15: Seminario de Técnicas de Negociación .....	127
Tabla 16: Seminario de Atención y Servicio al Cliente .....	127
Tabla 17: Seminario de Normas Internacionales de Información Financiera.....	128
Tabla 18: Seminario de Actualización Tributaria .....	128
Tabla 19: Escalas del Clima Organizacional .....	146
Tabla 20: Activos Fijos para llevar a cabo el Plan Estratégico de Mejoras .....	160
Tabla 21: Presupuesto de Gastos de Capacitación .....	161
Tabla 22: Gastos de Reestructuración .....	162
Tabla 23: Inversión Total.....	163
Tabla 24: Estado de Resultado de Enero a Abril del 2015.....	164
Tabla 25: Flujo de Bancos 2015 .....	165
Tabla 26: Estado de Resultado de Mayo y Junio 2015 .....	166
Tabla 27: Flujo de Bancos de Junio 2015.....	166
Tabla 28: Comparación Flujo Bancos de Marzo y Junio 2015 .....	167
Tabla 29: Flujo Incremental de Inversión.....	168
Tabla 30: Flujo Incremental con VAN y TIR.....	172
Tabla 31: Tasa mínima aceptable de rendimiento.....	173

## RESUMEN

Este proyecto trata del estudio del clima organizacional de la empresa Container Sudamérica en la ciudad de Guayaquil .En busca de un cambio que fortalezca y mejore el ambiente laboral que conlleva la organización. Se realizara un análisis a fondo de las variables que se presentan con mayor fuerza en la empresa y que deben ser muy consideradas en un futuro a mejorarlas. Se procedió a dos metodologías cualitativas y cuantitativas. Por parte cualitativa tuvimos una entrevista realizada al Gerente de la empresa en la cual determina el entorno que tiene la organización. En la metodología cuantitativa se realizó una exhaustiva encuesta a todos los trabajadores de la organización para encontrar resultados y proceder a un análisis del ambiente que llevan y los factores determinantes encontrados.

Se aplicara un manual de mejoras que contenga políticas internas, reestructuración en la infraestructura de la oficina el organigrama porque se necesitaba orden en las actividades asignadas a los trabajadores según sus funciones.

Implementaremos flujogramas donde especifican todos los procesos importantes de la Compañía como son el de compra, venta, pagos en el cual se detalla sus funciones y mejorar su productividad

Se invertirá un monto para la mejora ya que existen costos por ciertas mejoras como en sistemas de capacitación para los trabajadores, equipos de oficina, divisiones de oficina. Se realizara en la parte financiera un flujo incremental que permite ver la mejora en base a los años anteriores con sus estados financieros.

### **Palabras Destacables**

Satisfacción Laboral – Clima Organizacional – Instrumentos estadísticos –  
Plan de Mejoras – Procesos - Inversión

## ABSTRACT

This project is the study of the organizational climate of the company Container South America in the city of Guayaquil .In looking for a change to strengthen and improve the work environment that involves the organization. We have made a thorough analysis of the variables that occur with greater force in the company and they should be very considerate in the future to improve. He proceeded to two qualitative and quantitative methodologies. For qualitative part we had an interview with the manager of the company which determines the environment that leads the organization. In quantitative methodology a comprehensive survey was conducted to all employees of the organization to find results and conduct an analysis of the environment that lead and determinants found.

We apply a manual of internal policies and organizational restructuring was needed in order for the activities assigned to employees based on their roles We implement flowcharts which specify the processes of buying and selling the company to detail their duties and improve productivity

We also found in restructuring costs and training systems for workers, office supplies, office partitions and expansion. Regarding the financial part we perform an incremental flow that allows see improvement based on the previous year's financial statements

**Keywords:** Job Satisfaction - Organizational Climate - Statistical Instruments - Improvement Plan - Processes - Investment

## Introducción

Container Sudamérica es una empresa transnacional de contenedores marítimos y módulos con mayor cobertura en Sudamérica. La empresa se creó por Ignacio Olavarría Bozzo, Licenciado en Comercio y Ciencias Económicas de la pontificia Universidad Católica de Valparaíso con gran experiencia en el transporte marítimo vio la oportunidad de satisfacer las necesidades de empresas de diferentes rubros; mineras, agrícolas, marítimas y comercio en general, en el ámbito del bodegaje, habitabilidad y espacios de trabajo.

Con ese objetivo funda en el año 2006 la empresa Multicontainer Chile Ltda. Y fue donde va perfeccionando sistemas modulares de fácil transporte e instalación. Durante los años siguientes la empresa Multicontainer Chile Ltda. Se fue consolidando, llegando ser una empresa reconocida a lo largo del territorio nacional.

Los buenos resultados de este modelo de negocio, impulsan su expansión hacia otros países de Sudamérica. Para una mejor gestión y administración crea Container Sudamérica S.A. y en pocos años la cobertura llega a Perú, Colombia, Ecuador, Argentina, Panamá, Guatemala, México y España.

La Compañía en Ecuador apertura en el 2012 teniendo una excelente acogida por parte del mercado local siendo los pioneros en este modelo de negocio, con su logo representativo.





Los productos que la Compañía comercializa son los siguientes<sup>1</sup>:

### **Contenedores**

Nuestros contenedores son los más resistentes; por el grosor del acero empleado, por los cierres galvanizados, por su proceso de pintado y la excelente pintura utilizada en su fabricación.

Son fáciles de transportar y existen múltiples opciones de manipulación mediante cualquier tipo de grúa, incluso cargadas.

Existen diferentes tipos de contenedores en dimensiones de (20' – 40') tales como:

**Standard Dry**



**Flat Rack**



**Reefer**



**Open Top**



---

<sup>1</sup> Tomado de la página web <http://www.containersudamericachile.cl/>

Los planes futuros son consolidar su oferta local de cada país mejorando la calidad de sus productos, diversificando la oferta y mejorar los tiempos de respuesta.

Actualmente la empresa atraviesa problemas por falta de comunicación, falta de implementación de procesos, ausencia de manuales internos y además no se cuenta con una estructura interna definida, estos problemas conlleva al que el clima organizacional no sea el adecuado para una empresa que está en proceso de crecimiento.

El presente proyecto está destinado a implementar los procesos, manuales y técnicas que ayuden a solucionar estos problemas, para ello se un plan de mejoras.

En el capítulo I se explica cómo está elaborado el marco teórico el cual contiene la recopilación detallada de la información de la empresa, donde vamos a encontrar teorías administrativas y patrones de pensamiento para complementar el análisis en la toma de decisiones.

En el capítulo II se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa tanto del rendimiento de sus trabajadores, aplicación de los procedimientos evaluación del control interno entre otros aspectos que surjan del giro del negocio.

En el capítulo III se implementara un plan de mejoras que contenga manuales y procedimientos apropiados tales como capacitaciones, políticas internas, organigramas definidos.

Se concluye que en la última parte del proyecto de investigación que es el Capítulo IV se realizara una proyección de los costos de inversión que se van a desarrollar en los planes de mejora y los mecanismos a implementarse dentro la empresa, estos programas de capacitación e incentivos son influenciados

desde el alto mando y tendrán un periodo y seguimiento en busca de conseguir los objetivos planteados.

### **Planteamiento del problema**

Las falencias y problemas de la empresa se originan por falta de políticas, ausencia de un organigrama estructurado, procesos de cada función de los empleados, capacitaciones, falta de motivación de los empleados y por falta de control de la matriz ubicada en Chile, creando conflictos internos y esto lleva a que no se cumplan correctamente los procesos correctos para un mejor desempeño de la Compañía.

El problema está enfocado en el clima organizacional en varios factores, la gerencia general anterior no tomo medidas correctivas a los diferentes problemas que se presentaron, no existía una comunicación interna con cada uno de los trabajadores. Las funciones de cada empleado no están definidas porque no existe un manual de funciones.

Otro inconveniente son los problemas externos por falta de comunicación entre la gerencia general del país y los directores encargados en la matriz situada en Chile, los problemas internos radican en que cada trabajador de los departamentos buscan el beneficio propio y no el de la empresa en líneas generales con falta de motivación y sin iniciativa en sus labores, esto genera un mal ambiente laboral en la organización y por ende se dificulta llegar a los objetivos plantados por la empresa a corto o largo plazo.

Con la falta de comunicación de los integrantes de la empresa se suma la falta de procesos que los empleados no tienen claramente identificados, no existe un organigrama de la compañía y requisitos para cada puesto.

En el departamento de Ventas hay un exceso de personal para los pedidos que conllevan este negocio, el cual provoca problemas en dicho departamento.

En vista de los conflictos quedan las pautas para buscar un plan de mejoras e implementarlo

### **Delimitación del problema**

El trabajo de investigación e implementación se basara en información primaria proporcionada por la empresa Container Sudamérica Ecuador. La investigación tomara en cuenta factores internos y externos que evidencias las falencias de la compañía. Además con la investigación se implementara un plan estratégico basado en políticas internas, procesos y métodos que desarrollen la productividad de los trabajadores y la mejora del clima organizacional.

### **Justificación**

Con este plan de mejora vamos a cambiar el ambiente en la organización y la manera en que los trabajadores emplean sus funciones en un beneficio para la empresa. Actualmente existe:

- Ausencia en el mando del departamento de Talento humano
- No está estructurado el organigrama de los cargos de los trabajadores y sus funciones
- No están adaptadas las políticas internas de la empresa para llevar un control interno
- Falta de eficacia en los procesos del giro del negocio.

Esto llevara un proceso para que se cumpla el objetivo así mismo tendrá costo de inversión para realizar el plan estratégico.

Es indispensable reestructurar los departamentos con esto se empieza con los ajustes y modificaciones para tomar decisiones correctas respecto al personal.

## **Objetivos Generales**

Implementar un plan que mejore el clima organizacional y el rendimiento de los trabajadores en la empresa Container Sudamérica basado en funciones específicas para cada empleado.

## **Objetivos específicos**

1. Recopilar información detallada de la empresa para hacer un análisis en la toma de decisiones
2. Diagnosticar las funciones de los trabajadores en base de las políticas de la empresa llevando un control interno
3. Analizar el clima organizacional en la empresa y crear un plan estructurado de mejoras con funciones definidas y políticas internas de la empresa para optimizar la productividad.
4. Realizar una proyección de gastos de inversión en los planes de mejora de la empresa en base a programas de capacitación; analizando la rentabilidad mediante la evaluación del flujo incremental proyectado

## **Hipótesis**

Implementar un plan estratégico para mejorar el conflicto organizacional que actualmente tiene la empresa, basado en funciones, procesos y políticas que tengan una estructura viable.

## **Métodos Empíricos de Investigación**

**Encuesta:** Se establece una encuesta a los empleados de la Compañía con la finalidad de conocer más a fondo las causas de un mal clima organizacional.

**Entrevistas:** Se realizó las entrevistas a los 8 trabajadores de la Compañía con la finalidad de sacar conclusiones exactas del día a día en sus labores y se pueda relacionar con las encuestas efectuadas.

**Aporte práctico:** Se aplicó un plan de mejora que fortalezca el clima organizacional de la Compañía y este conlleve a mejores resultados en productividad.

**Métodos Matemáticos:**

- Análisis porcentual
- Estadística Descriptiva

**Beneficios esperados:** Cumpliendo los objetivos planteados en la implementación del plan de mejora se espera mejorar considerablemente el clima organizacional y que la Compañía se vea beneficiada en sus resultados económicos a mediano plazo.

**Alcance**

Este proyecto va a enfatizar la mejora de la rentabilidad y de los procesos de la empresa Container Sudamérica ubicada en Guayaquil Ecuador.

## **1. Capítulo: Marco Teórico**

### **1.1. Aspecto Fundamental de la Organización**

#### **Transnacionales**

Está constituida por una sociedad matriz creada de conformidad con la legislación de un país determinado, que se implanta en otros países mediante inversión directa sin crear sociedades locales, o mediante filiales que se constituyen como sociedades locales, de conformidad con la legislación de un país huésped.

Se llaman empresas transnacionales aquellas empresas de gran tamaño como en número de personal y presupuesto de inversión, las que se dedican a producir bienes y ofrecer distintos servicios, además poseen sucursales en distintas regiones y así llegan hacerse conocidos a nivel mundial, teniendo una importante economía a nivel global, en su mayoría son pioneras en la tecnología e investigación y desarrollo en sus productos o procesos para brindar un correcto servicio.

Está conformada por una sociedad matriz hecha con la legislación de un país específico, que se pronuncia en otros países mediante una inversión directa sin la necesidad de crear organizaciones locales, o mediante filiales que se constituyen como entidades locales, de conformidad con la legislación de un país huésped.

Se definen empresas transnacionales las empresas de grandes dimensiones, las que tienen como actividad la producción de bienes o servicios, que posee sucursales en otros países diferentes al de la matriz y con ello logran expandirse en su economía y poder económico a nivel mundial, gestionando no solo buena parte de la economía y el mercado internacional, sino también otros factores como la tecnología, economía y el desarrollo, teniendo una

gran importancia en el mundo globalizado y capitalista. Con tan solo el que 10 % del capital de la matriz (principal) esté puesto en una sucursal del exterior ya la empresa es considerada multinacional o transnacional.

Las empresas transnacionales son catalogadas como versátiles y Múltiples pueden actuar de forma estándar o sucesivamente en la economía real y en la actividad financiera, en la producción, en el comercio y en los servicios requeridos. Ocurre en ciertas ocasiones que cambian de locación y de nombres

Las sucursales tienen la obligación de cumplir las leyes de los países donde se radiquen, se efectúa por la inversión directa de la matriz madre, en ciertos casos se origina por capitales de diferentes orígenes nacionales.

En vista de que cada sucursal o filial puede ser un organismo jurídicamente independiente, y adaptarse a las leyes locales, siempre es en un fin de alcanzar beneficios comunes a todo el grupo, y establecer una política en similar, pues son entes secundarios o subsidiarios de la casa matriz.

Las empresas multinacionales o transnacionales se convierten en verdaderos iconos de poder económico, receptando el retorno de la inversión y creciendo el capital, que traen progreso continuos en las zonas donde se radiquen, en muchas ocasiones acaban con el mercado local desde microempresas hasta industrias, se generan fuentes de empleo pero en general son de explotación y sin controles.

Las empresas efectúan actividades variadas de manera individual, conjunta o alternativamente. En sus actividades contemplan varios territorios nacionales, alternando con eficiencia y regularidad frecuencia sus locaciones de establecimiento o de inversión de dividendos, justificándose en la estrategia de alcanzar el objetivo del beneficio máximo a través de la exploración de mano de obra más económica, ventajas fiscales, subvenciones estatales, proximidad de las fuentes de materias primas, proximidad del mercado consumidor,



reglamentaciones y normas básicas y favorables, fuertes tasas de interés para sus capitales de especulación, entre otros aspectos

Pueden laborar con una entidad matriz y sucursales, grupos de un mismo sector de actividad, conglomerados o alianzas que abarquen actividades diversas, agruparse por vía de fusiones o complementos, e implementar conjuntos financieros (holdings). Estos conjuntos sólo tienen un capital financiero en acciones, con los que llevan un control de las empresas o grupo de entidades. Sin embargo, las decisiones de mayor importancia están canalizadas.

Su domicilio pueden tenerlo en uno o varios países: en el de la sede principal de la matriz madre, en el de la implantación principal de las acciones y mecanismos dentro del país donde ha sido registrada la sociedad.

En el mayor de los casos se identifica la nacionalidad de la sociedad transnacional. En vista de que esta un Estado que la mantiene y ampara por sus intereses en la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y en las demás organizaciones internacionales, o por medios de prensa y gubernamentales

En ocasiones se da que la actividad principalmente productiva está sujeta en subcontratistas y que la entidad transnacional se abstenga la marca y la publicidad de marketing.

## Origen y expansión de las empresas transnacionales

Las primeras empresas de tipo transnacional se dieron a conocer en fines del siglo XIX, catalogadas como empresas grandes que formaban un capital importante y la creación de nuevas fuentes de empleo en todas las ramas, incluidos la explotación y el crimen comenzaron a expandirse fuera de las fronteras. En manera de ejemplo, ponemos la Standard Oil, fundada y liderada por el señor John D. Rockefeller en 1870 en Cleveland, Ohio. (EEUU)

Por décadas las empresas transnacionales se mantuvieron adheridas en la actividad productiva: la manipulación y el comercio de materias primas ,la fabricación y el comercio de productos industriales, locaciones a los que se fueron dando la prestación de servicios, la conexión de medios de comunicación , la parte electrónica, la informática ,entre otras

El desarrollo de la constitución de las grandes empresas transnacionales es el resultado de la acumulación y conservación capital real, que fijo un punto a la elaboración de monumentales oligopolios y monopolios cuyo principio financiero se capta desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX con la unión de los capitales industriales y bancarios

Con la emersión del liberalismo monopolista, que se establece en la segunda mitad del siglo XX con la denominada revolución científica y técnica, finaliza la relativa autonomía de los tres factores principales (producción, circulación y realización), el capital financiero adquiere una figura hegemónica y se marcha de la competencia como dispositivo auto regulador del mercado.

Las estructuras de estas empresas transnacionales se convierten en las estructuras básicas del sistema financiero e económico internacional y reemplazan al mercado libre como mecanismo de organización del comercio al nivel mundial Sin que desaparezca la rivalidad entre los monumentales oligopolios, comúnmente encarnizada y sin cuartel, a pesar de que prevalezca la

Organización Mundial del Comercio, por ende se entiende que es la reguladora de los conflictos.

Las empresas transnacionales interrelacionadas son una mezcla de una batalla tenaz por el dominio de los mercados o zonas influyentes, de absorciones o compras forzadas o requeridas, de fusiones y del ensayo permanente pero jamás se concretó constituir las reglas privadas o normas en la batalla limpia entre ellas mismas

Para saber la situación real de la ilusión en el trabajo de los empleados muchas empresas realizan estudios de Clima Laboral, llegando a ser ésta la primera fase para poder hacer algo al respecto. **En la mayoría de los casos el impacto de un estudio de clima bien hecho es trascendental, especialmente cuando es por primera vez que una empresa lo hace.**

Los resultados significan en estos casos el inicio de un proceso de cambio cultural profunda con el objetivo de conseguir una mayor implicación y ilusión de todos en el proyecto de empresa. Para tener este efecto positivo se ocupan seis factores determinantes:

1. La dirección tiene que respaldar el 100% del proyecto de clima laboral y debe implicarse en la forma de montarlo y en el contenido del cuestionario
2. La dirección tiene que comprometerse a presentar los resultados a los empleados y hacer algo real con los resultados.
3. El comité de empresa tiene que ser implicado en el proyecto.
4. La calidad del cuestionario.
5. El anonimato tiene que ser garantizado.
6. La rapidez del proyecto.

## Autores referentes al clima organizacional

Según **Chiavenato, (1992)** el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Según **Anzola, (2003)** opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Según **Seisdedos, (1996)** se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Según **Schein, (citado por Davis, (1991))** menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Según **Rodríguez, (1999)** expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que

tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según **Dessler, (1979)** plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según **Méndez Álvarez, (2006)** cita que el clima organizacional como el buen entorno de la compañía, que capta el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización". (Nicolás Seisdedos, 1996) “

De acuerdo a los conceptos mencionados, se llega a la conclusión que el clima organizacional como los pensamientos que tienen los empleados de una empresa acerca de los procesos organizacionales, como son las políticas internas de la empresa, el estilo de administrar del líder, las relaciones entre las personas de las áreas, el salario, etc.

Siempre se debe tener presente que cada trabajador es distinto y ésta determina su aportación y actitud en la organización y esto conlleva a que el clima organizacional varíe en cada empresa

## **Aspectos de clima laboral.**

Al elaborar un estudio de clima organizacional se evalúa ciertos factores que encontramos dentro de las empresas

El clima laboral se mide por medio de las escalas de evaluación que pueden ser acciones materiales y objetivas, esto se refiere las condiciones donde se labora, la manera de ejercer el trabajo. Otro es la premiación y las sanciones cuando se lleva acabo grandes resultados en las empresas por el desempeño y cuando existen fallas en los procesos por parte del trabajador. Todo esto estable la calidad de vida laboral

También señalamos la personalidad y actitudes de los trabajadores correlaciones con la alta gerencia, la forma de conexiones de información y la motivación de ambos. Todos estos ámbitos conllevan a realizar un buen desempeño en el trabajo y a su vez en la organización

Es importante la influencia del jefe ya que será el guía dentro de la empresa en todos sus departamentos y a su vez es el encargado de generar un cambio en el clima organizacional. Él va ser el generador de crear conexiones de comunicación eficientes entre los empleados y dar confianza a la organización para combatir y reducir cualquier tipo de conflictos que se genere a lo largo del proceso en la empresa

## **Factores que intervienen en el clima organizacional**

Para considerar un clima organizacional se analizan ciertos factores que hay en diferentes organizaciones, por poseer cada empresa distintos manejos y características, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999)

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional.
- Estrés
- Conflicto
- Liderazgo

Estos factores dan el modelo de comportamiento dentro de la empresa. En base aquello se dará un análisis de efectividad o deficiencia en el clima organizacional.

El jefe será una parte fundamental en el proceso para llevar a cabo el plan de mejora

### **Autores referentes al Departamento de Talento Humano**

**Según Werther y Davis (2000)** indican que "los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen"

"El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social"

**Según Mondy y Noe (1997)**, afirman que los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos:

- Planeación,
- Reclutamiento y selección,
- Desarrollo,
- Compensaciones y prestaciones,
- Seguridad e higiene,
- Relaciones laborales y con los empleados, e
- Investigación de recursos humanos.

Además estos autores definen la cultura organizacional como "el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento"

### **Definición del clima organizacional**

Nosotros debemos adaptarnos a un montón de situaciones inesperadas con el fin de darle la mayor satisfacción al cliente y así mantener una buena relación y equilibrio emocional entre ambos. Así nos adaptamos y nos preocupamos del principal activo que es el cliente. El cuidado se da también en la seguridad, necesidades fisiológicas y el requerimiento de pertenencia a un grupo social de estima.



Se reflejaran distintos conflictos en la adaptación Cuando no llegamos a abarcar todas las necesidades superiores, Normalmente, la satisfacción de ellas proviene de terceras personas que tienen poder de mandato y es factor importante para la administración, de ello en las personas se visualizara la adaptación o desadaptación

Este factor de adaptación varía ya que todas la personas tienen pensamientos y aptitudes variadas de un momento a otro. Cuando una persona llega a adaptarse correctamente reflejara una adecuada compostura y equilibrio. Las características comunes son:

- Autoestima elevada
- Seguridad consigo mismo
- Seguridad entre y con los demás
- Seguridad al tomar una decisión en cualquier circunstancia

En esto nos basamos del clima organizacional, en la nómina de los trabajadores de una organización y será fundamental del manejo de la gerencia crear incentivos o hacer que el trabajador se emotive y se refleje una formidable producción así veremos un cambio significativo en el clima Organizacional. En vista del cambio se verán cambios de una mejor comunicación y apoyo por parte de los miembros de la organización. Cuando la gerencia no motiva o incentiva a sus empleados no se verá un buen ambiente laboral en la organización, bajara la producción y conexiones de comunicación dentro de la empresa.

El clima organizacional es de una forma intangible, pero es trascendental en el entorno de una empresa para llegar a los objetivos planteados.

En toda empresa hay una mayor preferencia para las personas que cumplen y se adaptan al sistema del clima organizacional, En los casos de no

cumplir con los requisitos de adaptación el patrono o gerencia tendrá la tarea de evitarlos o sacarlos de la organización.

Cuando vemos un clima organizacional optimo, Tendremos una seguridad y proyección de largo alcance. Todas las altas gerencias tienen como prioridad fortalecer y darle un seguimiento al ambiente de la empresa. Cuando se hace presión en el ambiente no se logran muchos cambios o en su vez serán temporales

Factores con la administración de la empresa

- El trabajo en equipo
- Comunicación entre empleados y alta gerencia
- El tipo de liderazgo
- Los incentivos y motivaciones

Las diversas opiniones, controversias, aptitudes e ideas que prevalezcan durante la jornada laboral será parte del clima organizacional. Es factible tener un buen clima dentro de la empresa así se va a llegar a los objetivos

Finalizando, el clima organizacional, se basa en la opinión voluntaria de los trabajadores y directiva en el entorno. Es muy tomado en cuenta las versiones de los empleados con la comunicación ante su patrono y entre sus compañeros de trabajo en todos los valores ámbitos de la empresa que ayuden a mejorarla.

## **Aspectos de clima laboral**

Al elaborar un estudio de clima organizacional se evalúa ciertos factores que encontramos dentro de las empresas

El clima laboral se mide por medio de las escalas de evaluación que pueden ser acciones materiales y objetivas, esto se refiere las condiciones donde se labora, la manera de ejercer el trabajo. Otro es la premiación y las sanciones cuando se lleva a cabo grandes resultados en las empresas por el desempeño y cuando existen fallas en los procesos por parte del trabajador. Todo esto establece la calidad de vida laboral.

También señalamos la personalidad y actitudes de los trabajadores correlaciones con la alta gerencia, la forma de conexiones de información y la motivación de ambos. Todos estos ámbitos conllevan a realizar un buen desempeño en el trabajo y a su vez en la organización.

Es importante la influencia del jefe ya que será el guía dentro de la empresa en todos sus departamentos y a su vez es el encargado de generar un cambio en el clima organizacional. Él va ser el generador de crear conexiones de comunicación eficientes entre los empleados y dar confianza a la organización para combatir y reducir cualquier tipo de conflictos que se genere a lo largo del proceso en la empresa.

### **Autores referentes a teorías de control**

Según **Chruden y Sherman** (1982) toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos.

Según **Urwick** define el proceso administrativo como las funciones del

administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

Según **Henry Farol** el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

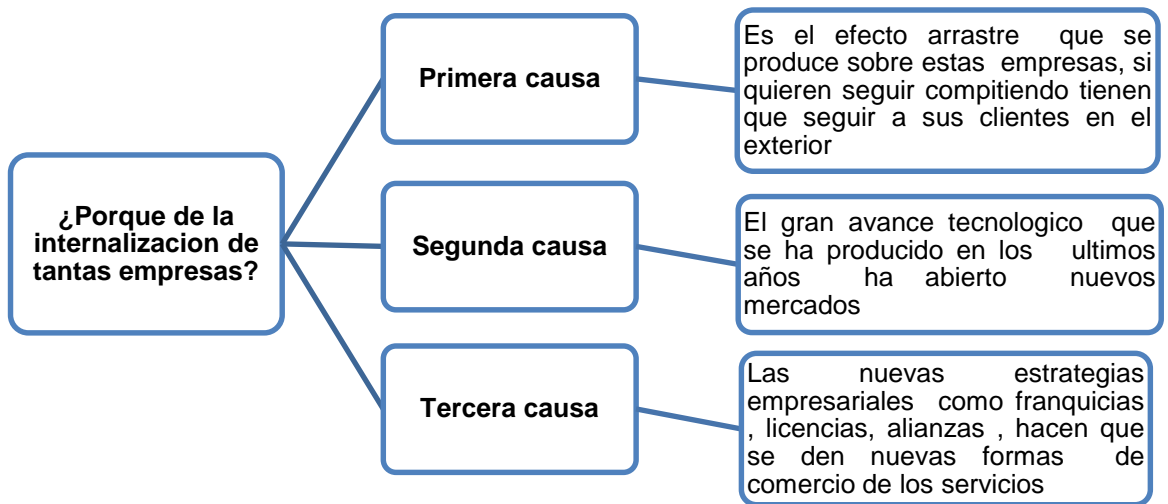
Según **Robert B. Buchele** el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Según **George R. Terry** el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

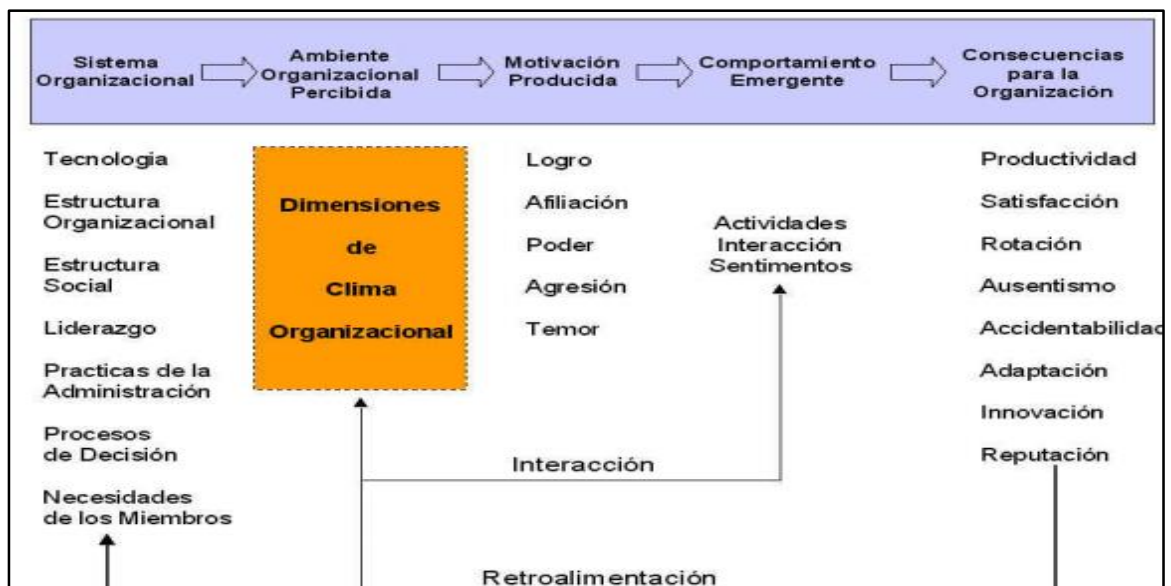
Según **Robert C. Appleby** la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Según **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet**: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Según **Harold Koontz y Cirilo Donell**: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.



**Gráfico 1:** Internalización de empresas



**Gráfico 2:** Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)

## **1.2. Marco situacional**

La empresa Container Sudamérica es una transnacional, su matriz está ubicada en Chile y varias redes subsidiarias a través de Latinoamérica y España. Actualmente la compañía Container Sudamérica Ecuador es una empresa privada registrada como sociedad anónima, para su apertura inicio con patrimonio propio y autonomía administrativa, se encuentra ubicada en Guayaquil con sus oficinas en el World Trade Center al norte de la ciudad.

El director comercial de la transnacional Diego Rodríguez de nacionalidad Peruana llegó al país en el 2010 para estudiar el mercado Ecuatoriano en la venta de contenedores marítimos dirigiéndose en necesidades de almacenaje y transformación para oficinas. Así es como en ese mismo año empieza las gestiones para formar la empresa y con la excelente acogida contrata inicialmente a 3 personas y deja constituida la compañía pero por orden de la matriz deja el país para iniciar operaciones en Guatemala.

Container Sudamérica Ecuador inicia formalmente sus operaciones con 3 personas contratadas por el Director Comercial que fueron las siguientes:

- Un Gerente General
- Dos Ejecutiva de Ventas

Cuando el Director Comercial deja encargada la empresa a la persona que fue nombrada Gerente General de la compañía surgieron un sin número de problemas por falta de capacidad para llevar a cabo el puesto y falta de control de la matriz.

Cuando empezó sus gestiones la Gerente luego de dos meses empezó a contratar más personas sin el respectivo control de la matriz y esto encadeno en problemas financieros y afecto el clima laboral ya que no hubieron parámetros

para la contratación del nuevo personal sin tomar en cuenta el perfil idóneo en experiencia laboral o estudios realizados para el cargo en cada puesto.

Como secuencia de los aumentos de gastos en remuneraciones por las nuevas contrataciones el margen de contribución se veía afectado mes a mes seguido por las bajas ventas que se presentaban que tenía muchos factores de por medio:

- Falta de control a las vendedoras.
- Tener reportes diarios de potenciales clientes nuevos.
- No realizar un seguimiento de correcto bajo cotizaciones enviadas.
- Falta de preparación para el personal nuevo en el área de ventas.
- Discusiones constantes de la Gerente con personal de ventas.

Todos estos problemas que se presentaban en el día a día no eran reportados a la matriz para tomar correctivos ya que la Gerente en sus reuniones semanales no mencionaba estos problemas.

También se presentaron problemas en el área contable financiera en los distintos reportes que solicitaba la matriz en Chile y los Estados Financieros ya que la persona encargada no tenía la preparación adecuada para el cargo y la Gerente no tenía la preparación financiera y contable sumada a la falta de preocupación de esa área.

Cabe mencionar que a las bajas ventas se suma un alto stock que acumulaba costos ya que había una baja rotación de inventario por las bajas ventas, estos volúmenes altos de unidades se daban por descuido entre la transnacional y la Gerente sin tener en cuenta las bajas ventas y aumentando los costos de almacenaje que este stock producía.

Los problemas también se presentaban con los gastos de todo tipo y los referentes al stock siendo los más elevados ya que los contenedores adquiridos

tenían que pasar por varios procesos como inspecciones, nacionalizaciones sumadas a handling y almacenaje extras. El problema radicaba en que no se hacían ningún tipo de gestiones para minimizar los gastos y no había revisiones de facturas, todo valor emitido a la empresa era cancelado sin hacer proyecciones de gastos y sin tener en cuenta el dinero de las Cuentas de la Compañía.

Otros problemas como no tener el proceso claro de cada trabajador sumada la falta de capacitación de los trabajadores y ausencia de reuniones afectaban al rendimiento individual y colectivo de la Empresa Container Sudamérica.

Todos estos problemas se presentaban por falta de experiencia y por no tener un perfil correcto para cada puesto de la Compañía y la matriz solo enfocarse en reuniones con la Gerente y no con todos los empleados para una mejor constancia del trabajo realizado y si existía problemas de clima organizacional que fue a lo que se llegó por las incorrectas gestiones.

Hubo un cambio en el método de trabajar en el área financiera con la contratación de un Gerente Financiero en Febrero del 2014 implementando correctivos con nuevos procesos e informes solicitando aprobación directamente a la matriz Container Sudamérica, regular el área financiera contable tomo alrededor de 3 meses ya que se tuvo que corregir información de años anteriores y enviar sustitutivas al SRI. Llegando a un acuerdo que las decisiones financieras y contables netamente sean del encargado del área sin aprobación del Gerente.

En Abril del 2015 hay una reestructuración en la compañía que ascienden al Gerente Financiero al cargo de Gerente General teniendo un año en la compañía desde Febrero del 2014 cumpliendo ese cargo y a la Gerente que estaba vigente la pasan como jefa de ventas por orden del director comercial lo cual el nuevo Gerente General no estuvo de acuerdo y se llegó a la decisión de



que la ex Gerente General deje la compañía con la certeza de que mejoraría el clima organizacional en la compañía.

La nómina de la Compañía actualmente está formada por:

- Gerente General
- Contadora
- Jefa de Ventas
- Jefa de Marketing
- Asistente Contable
- Ejecutiva de Ventas
- Ejecutiva de Ventas
- Ejecutiva de Ventas

La compañía formo alianzas con 2 depósitos donde almacena su inventario, el primero de ellos es Multimodal ubicado en el sur de la ciudad y el segundo es Depconsa ubicado en el Norte de la ciudad vía Perimetral ,estos brindan servicio de almacenaje, handling y reparaciones. Container Sudamérica Ecuador tiene en sus planes a corto plazo aperturar una oficina en la ciudad de Quito para tener un mejor posicionamiento en el mercado de la Sierra y Oriente del Ecuador.

### **1.3. Marco Legal**

Según la ley de compañías para crear una sociedad anónima se debe contar con 2 o más accionistas, nuestra compañía Container Sudamérica Ecuador es una compañía anónima de tipo comercial que se inició con 3 accionistas cuyo monto actual es de US\$800 monto mínimo requerido para que una empresa en Ecuador sea creada bajo la figura de anónima, se rige bajo las leyes ecuatorianas y organismos de control como son: Superintendencia de compañías y valores, Servicio de Rentas internas, Ministerio de Relaciones

Laborales y otros entes de control así mismo para iniciar sus actividades obtuvo un Registro Único del contribuyente, una sociedad anónima según la ley de compañías se rige bajo el aporte de sus accionistas cuyo capital está dividido en acciones negociables y cada accionista es responsable en proporción de su aportación, sus administradores son designados mediante junta de accionistas estas pueden ser ordinarias o extraordinarias que se realicen para tomar decisiones.

#### **1.4. NIIF en el Ecuador**

NIIF en el Ecuador Según, (Rodríguez, 2013)El Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador (IICE), organismo técnico de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador, por medio de su Comité conformado por representantes de Firmas Auditoras Internacionales y Organismos de Control, el 8 de julio de 1999 resolvió la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), emitió un Marco Conceptual y el primer grupo de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) desde la No. 1 a la No.15.

Estas NEC fueron ratificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas, mediante Resoluciones individuales emitidas en agosto 12, 25 y 27 de 1999, publicadas en el R.O. 270 del 6 de septiembre de 1999.

Debido a la hiperinflación y devaluación que afectó a la economía del Ecuador entre 1998 y 1999, la Federación Nacional de Contadores del Ecuador emitió en el 2000 la NEC 16 “Corrección Monetaria Integral de Estados Financieros” y NEC 17 “Conversión de Estados Financieros para el Esquema de Dolarización”. Durante el año 2001, el IICE desarrolló un tercer grupo de Normas, desde la No. 18 a la No. 27, las que fueron publicadas en la edición especial No. 4 del R. O. del 18 de septiembre del 2002.

En el 2006, mediante resolución No. 06.Q.ICI.004, emitida por la Superintendencia de Compañías en el Registro Oficial No. 348 el 4 de Septiembre del 2006, se resolvió adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, "NIIF" y disponer que estas normas sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas a control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero del 2009.

Esta adopción fue ratificada por resolución ADM 08199 del 3 de julio del 2008, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 378 del 10 de julio del 2008. Mediante la resolución No. 08.G.DSC.010 del 20 de Noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 del 31 de diciembre del 2008, se estableció el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

### **1.5. NIIF aplicadas en la Empresa Container Sudamérica**

La empresa Container Sudamérica desde su apertura en el Ecuador y a nivel transnacional aplica ciertas NIIF y NIC para establecer una contabilidad correcta y Estados Financieros íntegros, las que se aplican con más frecuencia las siguientes:

- NIIF 10 Estados Financieros Consolidados
- NIC 1 Presentación de los Estados Financieros
- NIC 2 Inventario
- NIC 7 Estados de flujo de efectivo
- NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo.

**NIIF 10 Estados Financieros Consolidados:** Esta NIIF es aplicada en la empresa Container Sudamérica a nivel transnacional para unificar todos sus Estados Financieros y ver los resultados macros y Container Sudamérica Ecuador se debe de regir a estos formatos estándares ya que el objetivo de aplicar esta NIIF es tener los principios para la preparación y presentación de los Estados Financieros consolidados cuando una entidad controla varias entidades distintas.

**NIC 1 Presentación de los Estados Financieros:** Es aplicada en la empresa Container Sudamérica a nivel local para establecer bases con propósito de información general para los Estados Financieros para asegurar comparabilidad de estos ya sea con ejercicios anteriores de la misma compañía o con otras entidades, en esta norma se establece requerimiento generales para su presentación, estructura y contenido.

**NIC 2 Inventario:** Esta norma es aplicada para un correcto tratamiento contable de los inventarios haciendo énfasis en la cantidad de costos que debe reconocerse como activo para que sea diferido hasta que los ingresos sean reconocidos, también se enfoca en el deterioro que rebaje el importe en libros.

**NIC 7 Estados de flujo de efectivo:** Con la NIC 7 se puede evaluar la capacidad que tiene la compañía para generar efectivo y así poder determinar su índice de liquidez y así poder hacer énfasis en movimientos históricos de efectivo a través del flujo.

**NIC 16 Propiedades, planta y equipo:** La compañía con esta norma puede reflejar en sus estados financieros la información que respecta a la inversión en propiedades, planta y equipo y los cambios que se presenten en

esta inversión teniendo en cuenta los cargos de depreciación y pérdidas por deterioro.

## **2. Capítulo: Análisis de la situación actual**

En este capítulo se hará referencia en cómo obtener e interpretar los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional de la empresa Container Sudamérica, explicando de forma detallada la metodología y conclusión de las distintas evaluaciones. Para una correcta interpretación de los resultados se emplearan métodos cuantitativos y cualitativos los cuales se enfoquen en detectar los posibles problemas basados en el clima organizacional y así tomar medidas para una mejora continua.

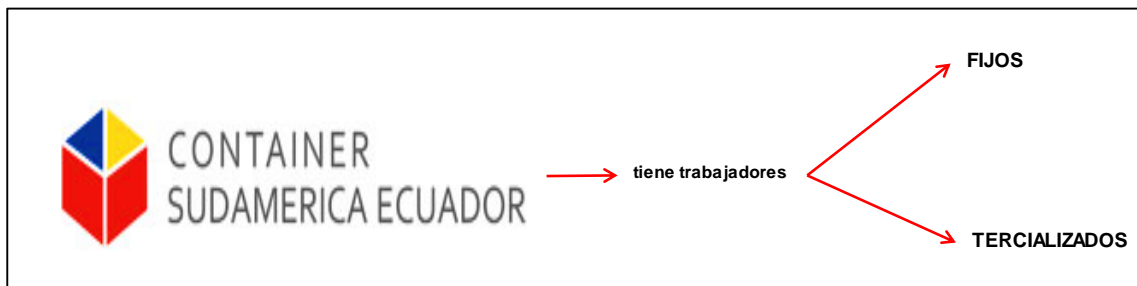
La empresa Container Sudamérica Ecuador cuenta con 8 empleados bajo nomina los cuales regularmente están en oficina excepto para inspecciones de adquisición de contenedores y verificaciones con los clientes.

También se cuenta con 8 empleados terciarizados en distintos depósitos que se manejan bajo comisión para las distintas actividades como:

- Reparación y limpieza de contenedores
- Reserva de mejores unidades
- Agilizar los tiempos para Neutralización
- Logística en reducir Handling
- Armado de módulos
- Transformación de Contenedores

Estas actividades son propias del giro del negocio para un mejor desempeño en los procesos y para esto es necesario contar con ayuda de

personas que trabajen en los distintos depósitos de contenedores para que puedan agilizar estos procesos.



**Gráfico 3:** Tipos de Trabajadores

NO	TRABAJADORES	CARGO
1	CARRERA CLAUDIO	OPERADORES EN DEPOSITO
2	GARCIA ERWIN	OPERADORES EN DEPOSITO
3	HIDALGO JORGE	OPERADORES EN DEPOSITO
4	HURTADO JA VIER	OPERADORES EN DEPOSITO
5	ORTIZ JAMES	OPERADORES EN DEPOSITO
6	PEÑAHERRERA ABEL	LOGISTICA DE HANDLING
7	TERAN CARLOS	OPERADORES EN DEPOSITO
8	VILLACIS CARLOS	OPERADORES EN DEPOSITO

**Tabla 1:** Trabajadores terciarizados

**Fuente:** Elaborado por los autores

## 2.1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad, mediante una gestión eficaz y responsable aplicando toda la creatividad y tecnología disponible.

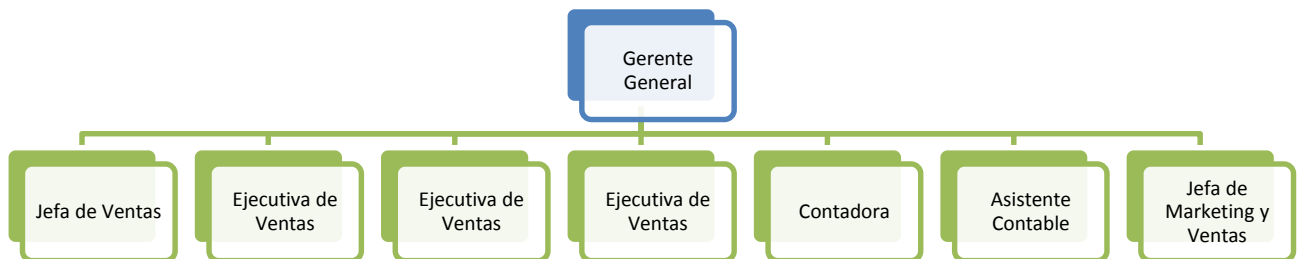
## 2.2. Visión

Obtener los estándares de calidad, para ser reconocidos como una empresa ejemplar en el rubro de los contenedores y módulos prefabricados y de contenedores.

## 2.3. Objetivos

La Compañía actualmente no cuenta con objetivos a corto, mediano o largo plazo y en los demás países de la Empresa tampoco cuentan con objetivos difundidos.

## 2.4. Organigrama Actual



**Gráfico 4:** Organigrama antes de implementación de mejoras

En este organigrama constan los 8 empleados bajo nomina en el cual existen problemas entre departamentos ya que los procesos no se encuentran definidos y existen atrasos en entrega de documentación y conflictos varios en

las actividades cotidianas y cada uno de los trabajadores reporta directamente a Gerencia sin pasar por ningún filtro o jefes inmediatos.

Para sacar una conclusión del clima organizacional que existe en la empresa se pueden tomar en cuenta muchos factores como:

- Edad
- Nivel Académico
- Genero

Se tomara el número total de empleados bajo rol para determinar en qué rango se encuentra de los factores mencionados.

#### ❖ EDAD

Nombre	18-26	27-34
Gerente General	✓	
Jefa de Ventas		✓
Contadora		✓
Jefa de Marketing		✓
Ejecutiva de Ventas		✓
Ejecutiva de Ventas	✓	
Ejecutiva de Ventas	✓	
Asistente Contable		✓

**Tabla 2:** Rango de edades de empleados

Podemos concluir que 3 personas están en el rango de menor edad las 5 restantes están entre 27 y 34 años.

#### ❖ Genero

Nombre	Masculino	Femenino
Gerente General	✓	
Jefa de Ventas		✓
Contadora		✓
Jefa de Marketing		✓
Ejecutiva de Ventas		✓
Ejecutiva de Ventas		✓
Ejecutiva de Ventas		✓
Asistente Contable		✓



**Tabla 3:** Género de empleados

La empresa en sus inicios siempre se caracterizó por contratar mujeres por eso podemos apreciar que 7 de los 8 empleados son de este género.

#### ❖ Nivel Académico

Nombre	Profesional	Universitario	Bachiller
Gerente General		✓	
Jefa de Ventas	✓		
Contadora		✓	
Jefa de Marketing			✓
Ejecutiva de Ventas	✓		
Ejecutiva de Ventas		✓	
Ejecutiva de Ventas		✓	
Asistente Contable		✓	

**Tabla 4:** Nivel académico de los empleados  
Podemos apreciar que existen 2 profesionales, 5 universitarios (cursando estudios universitarios) y 1 bachiller.

## 2.5. Análisis DAFO de la Compañía Container Sudamérica.

Es esencial realizar un análisis DAFO para poder tomar decisiones acertadas en el plan de mejora para el clima organizacional ya que con este análisis podemos tener más efectividad de las falencias que actualmente pasa la empresa y por donde encontrar beneficios que ayuden a corto y mediano plazo a mejorar el ambiente de la compañía entre sus trabajadores y esto tenga un impacto en sus ingresos mensuales.

### Debilidades

- Deficiencia en los procesos de cada área.
- Deficiente comunicación entre los empleados de la Compañía.
- Falta de motivación por parte de los empleados.
- Aparente exceso de personal para la situación actual de la Compañía.
- Falta de atención en el control de las actividades por parte de la Matriz ubicada en Chile.
- Falta de mayor número de proveedores.
- No tener plan de capacitación para ninguna área de la compañía.
- Falta de reuniones con el personal sobre logros o problemas en sus labores.
- Falta de iniciativa en los empleados de la Compañía.

### **Amenazas**

- Que el único proveedor local de la Compañía tenga problemas de stock.
- Dependencia única del proveedor.
- Aumento de la competencia.
- Mercado local cada vez más exigente en calidad de los contenedores.
- Regulación de impuestos o restricciones por parte del Estado.

### **Fortalezas**

- Pertener a la transnacional Container Sudamérica y tener reconocimiento por parte de clientes y proveedores.
- Tener personal terciarizados en los depósitos más importante de Guayaquil.
- Tener costos relativamente bajos del proveedor.
- Buena publicidad local.

### **Oportunidades**

- Pocos competidores actualmente en el mercado local.

- Reconocimiento en el mercado.
- Manejar precios más bajos que la competencia.
- Facilidades para seleccionar los mejores contenedores al proveedor.

## **2.6. Funciones y actividades de los empleados.**

Es importante conocer las actividades que se llevan actualmente dentro de la compañía por parte de los empleados para poder detectar y luego implementar correcciones de las falencias que se pueden presentar en el día a día.

### **❖ Gerente General**

El Gerente General realiza las siguientes actividades actualmente:

- Gestionar con los proveedores la adquisición de los contenedores.
- Comunicación con la Matriz de los problemas que se presenten.
- Manejo de stock.
- Regular los precios dependiendo del requerimiento de los clientes.
- Manejo de Caja Chica.
- Elaborar Estados Financieros.
- Coordinar pagos y cobros.
- Distribuir presupuesto mensual para las áreas.

La matriz solicita los siguientes reportes mensuales:

- Elaborar Reporte comparativo de Ventas
- Elaborar Libro de Remuneraciones
- Elaborar Flujo de Bancos mensuales
- Elaborar resultado operativo en Ventas

Estas son las actividades las que realiza actualmente el Gerente las cuales podemos identificar que tiene actividades de distintas áreas la cual sería mejor

que se encarguen otros departamentos como el contable llevando un correcto proceso.

#### ❖ **Jefa de Ventas**

- Buscar potenciales clientes
- Coordinar inspección de las unidades en proveedores
- Encargada del reporte semanal de cotizaciones enviadas

La jefa de Ventas tiene actividades acorde a su cargo pero no marca una diferencia representativa con las ejecutivas de ventas la cual habría que establecer nuevos procesos para este cargo.

#### ❖ **Jefa de Marketing**

- Contestar llamadas de clientes.
- Ir a depósitos con potenciales compradores.
- Envía cotizaciones de ventas

Las actividades de la jefa de marketing son tareas puntuales sin tener que enfocarse día a día en estos procesos por eso la jefa de Marketing también se dedica a las labores de una ejecutiva de ventas con los beneficios que conlleva cerrar contratos o ventas.

#### ❖ **Área Contable**

El área contable cuenta con 2 personas que son la Contadora y la asistente Contable lo cual actualmente no tiene muchas actividades ese departamento y

las tareas para cada una son escasas y se incurre a tiempo que no sea productivo para la empresa.

### **Contadora**

- Elaborar impuestos mensuales.
- Realizar las conciliaciones bancarias
- Pago de nómina y proveedores.

### **Asistente Contable**

- Tramites Varios.
- Pagos de servicios básicos
- Depósito de cheques

### **❖ Área de Ventas**

En el departamento de Ventas se encuentran 3 ejecutivas aparte de la jefa de ventas y la jefa de Marketing que hace funciones muy similares, está identificado que hay un exceso de personal en esta área y se puede medir por número de pedidos o cotizaciones de los clientes.

### **Ejecutiva de Ventas**

- Atender llamadas de clientes.
- Envió de cotizaciones.
- Elaborar reporte de cotizaciones.
- Elaborar Facturas

## **Conclusión**

Revisando las actividades de los empleados de la compañía Container Sudamérica podemos constatar que existe primero un exceso de personal para las actividades a realizar en el área de Ventas y Contabilidad y esto incurrió a tiempo muerto y pérdida productividad ciertos empleados y esto puede afectar a personas que realmente tienen más procesos a cargo, también podemos citar que ciertas tareas no son la más correcta que lleven ciertos departamentos podemos tener de muestra que Caja Chica la controle el Gerente General, está comprobado que errores en designación de tareas entre departamentos conllevan a problemas internos y que puedan afectar en el resultado acumulado de la transnacional.

## 2.7. Tercializados en Depósitos

Los trabajadores Tercializados se encuentran en 4 depósitos:

- Multimodal
- Depconsa
- Navesur
- Aretina

Los procesos que estas personas llevan a cabo son:

**Reparación y limpieza de contenedores:** Algunos contenedores pueden tener golpes o huecos por maniobrabilidad en las navieras y esta ejecución es necesaria para que pasen a un mejor estado. La limpieza del contenedor generalmente es con químicos y solo cuando el cliente final lo requiere.

**Reserva de mejores unidades:** Este proceso es esencial para poder reservar las mejores unidades sin problemas de óxido o golpes y así disminuir costos extras en reparaciones o pintados.

**Agilizar los tiempos para Neutralización:** Todas las Navieras antes del despacho de la unidad pide que sean neutralizadas para evitar futuros inconvenientes a su nombre. Por lo general este proceso dura 5 días, por eso es esencial tener una persona interna que pueda ayudar en agilizar este proceso.

**Logística en reducir Handling:** Este proceso netamente es para reducir costos en movimientos, esto se genera al seleccionar contenedores que se encuentran enterrados (bajo otros contenedores) y los depósitos regularmente tienen un costo por movimiento que sería por mover otros contenedores. El trabajo del tercializado es de tratar que los contenedores que sean seleccionados siempre estén a la mano.

**Armado de módulos:** La empresa cuenta con módulos prefabricados y estos son armables, así que es indispensable contar con una persona encargada de gestionar el armado pero es exclusivamente bajo pedido del cliente.

**Transformación de Contenedores:** Así como se cuenta con los módulos prefabricados se hace también transformación de contenedores marítimos como lo requiera el cliente, puede ser tipo oficina, bodega con distintos requerimientos y especificaciones.

## **2.8. Resumen del Análisis Factorial**

Este análisis sirve para construir y acreditar los instrumentos para medir los factores y variables del clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Container Sudamérica en Guayaquil

La población del análisis contiene 8 trabajadores que son los que pertenecen a la institución

Para cumplir con la meta aplicamos una escala de medición para el clima organizacional de fuente propia

por el paquete estadístico SSPS 15.0 (en el Anexo se muestra su procesamiento) de los cuales seleccionamos los siguientes resultados que a nuestra Consideración son los más significativos:

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional tiene una fiabilidad inadecuada (de 0,12 ), lo que implica que todos los ítems realmente no se relacionan entre si y se refleja un déficit en el ambiente

Los resultados obtenidos dicen que en este caso se presenta una relación insuficiente y negativa entre las variables que intentamos medir. En conjunto las correlaciones el tipo de variables, de clima organizacional , confirman la invalidez de las sub escalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy erróneas y de forma negativa

## **2.9. Introducción**

La falta de comunicación y capacitación en la empresa es una necesidad urgente en todas las áreas de la empresa, esto significa que se va a implantar un plan de mejoras en la empresa siguiendo los procesos que se planteen

El presente trabajo tiene como meta construir y acreditar un instrumento que mida el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa.

## **2.10. Materiales y Métodos**

Las variables analizadas en esta investigación son las siguientes

### **➤ Clima Organizacional**

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.



Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

➤ **Satisfacción Laboral**

Señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”. Spector (1997 en Alas, 2007:29)

Señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”. Wright y Davis (2003:70)

En conclusión podemos decir que La Satisfacción Laboral es una actitud esencial de los trabajadores de las organizaciones, entre factores principales tenemos el salario, los compañeros de trabajo, el jefe, la comunicación, la motivación y otros más.

El nivel de satisfacción laboral se da por la función que ejerce dentro de la empresa, como se desenvuelve, el trabajo en equipo, todos estos son factores organizacionales. La satisfacción laboral no se refleja siempre con el

desempeño. La conexión está dada por la motivación de premios al lograr los objetivos o cumplir las expectativas que se propongan

Es de notar que los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional, son:

➤ **Motivación**

Es importante que el personal siempre este motivado, sea por muchos factores positivos que incrementen la productividad y mejoren el clima organizacional.

➤ **Relaciones interpersonales**

Este factor es esencial para la mejora del clima organizacional siempre que haya una correcta comunicación entre los empleados.

➤ **Beneficios adicionales.**

Es importante que el empleado se sienta a gusto con beneficios e incentivos por parte de la compañía.

➤ **Identificación con la empresa.**

Que los empleados se sientan identificados con la empresa y cumplan sus funciones correctas para llegar a un mismo objetivo es esencial que los empleados tengan presente la misión, visión y objetivos.

➤ **Salario**

Que los empleados se sientan tranquilos con la remuneración establecida por la empresa acorde a sus funciones.

➤ **Horario**

Que se cumpla a cabalidad el horario de entrada y salida por cada empleado de la compañía.

➤ **Instalaciones**

Que estén acordes a las funciones de cada trabajador teniendo sus herramientas necesarias para poder cumplir sus actividades diarias.

➤ **Plan de carrera**

Este punto es esencial ya que se debe tener en cuenta si el trabajador a mediano o largo plazo puede ascender en la Compañía y así tener una motivación extra.

➤ **Comunicación.**

La comunicación es esencial ya sea por problemas presentados, logros o de la actividad diaria de cada trabajador, siempre estar en constante interacción va ser importante en cada departamento.

➤ **Seguridad en el trabajo**

Siempre contar con las medidas necesarias para generar tranquilidad para cualquier acontecimiento que se presente.

➤ **Estabilidad laboral**

La estabilidad laboral cumple un rol importante ya sea por el crecimiento de la empresa y estatutos claros para el trabajador y así pueda realizar sus tareas tranquilo.

➤ **Responsabilidad**

Es importante que los trabajadores sientan una responsabilidad en cada actividad designada ya que pueden sentir que son parte del crecimiento de la empresa.

➤ **Toma de decisiones / autonomía**

Siempre el trabajador va a cumplir un rol indispensable cuando tiene decisiones acertadas y para esto deben de los altos mandos permitir que participen en propuestas.

➤ **Reconocimiento.**

El reconocimiento siempre será valorado por los empleados de la empresa en decisiones o tareas que se realicen a tiempo y con efectividad, por eso los altos mandos siempre deben de tener presente este factor.

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido Suárez (s.f.), cita:

**Variables causales** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables Intermedias** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

**Variables finales** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

## **METODOLOGÍA**

Para lograr el objetivo se llevaron adelante los siguientes pasos:

**Adaptación del cuestionario de los investigadores.** Se lo adapto para poder medir las variables del clima organizacional en la unidad de trabajo

**a) Breve descripción del cuestionario de clima organizacional.** Este instrumento consiste en 16 elementos (véase Tabla 1). Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cuatro puntos (a saber: Muy de acuerdo = 4, De acuerdo = 3, No estoy seguro = 2, En desacuerdo = 1.. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cuatro elementos de cada escala.

### **2.11. Descripción de la Población**

La población sobre la que se realizó el presente estudio está compuesta por 8 trabajadores miembros de la institución.

El ámbito de estudio elegido es la empresa Container Sudamérica. La selección de este campo de estudio obedece a la necesidad de aportar una mejor manera de comunicación entre los trabajadores e implantar un proceso de políticas, ya que esto generara desmotivación dentro de la empresa al contar con un orden en el ambiente laboral. Uno de los criterios de calidad más importantes en esta gestión es el clima organizacional existente y el nivel de satisfacción de los trabajadores en el resultado de su trabajo, lo que afectará tanto la calidad de su desempeño como la calidad de vida laboral.

El cuestionario fue entregado al empleador de la empresa. La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, auto aplicado y sin control de tiempo. Todos los miembros recibieron la encuesta con sus debidos parámetros al seguir para llevar una buena ejecución de las respuestas.

## **2.12. Escala del Clima Organizacional**

Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir el clima organizacional fue analizada su **FIABILIDAD** (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensional)

Por fiabilidad se entiende aquí lo que indican los coeficientes de consistencia interna; de manera más específica nos referimos al coeficiente Alpha de Cronbach.

Estos coeficientes indican en qué grado se puede considerar que las respuestas a estos ítems (las de cada escala) covarían, están relacionadas entre

sí, y consecuentemente confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad, es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996). En el caso de esta investigación coeficientes con valores cercanos a 0,80 o superiores pueden considerarse altos y con mayor razón si tenemos en cuenta que se trata de escalas de solo cinco ítems (estos coeficientes aumentan al aumentar el número de ítems).

- El 100 % de Los encuestados se encuentran en desacuerdo por la falta de programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento
- El 100 % de los encuestados se encuentran en desacuerdo por la falta de reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo por la falta de consideración del puesto que desempeñan de acuerdo con las funciones que fueron contratados
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el exceso de trabajo en la empresa ya que acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteados
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo por la falta de facilidad de acceso a la información en toda las áreas de la empresa
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo cuando no existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo porque no ven posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa

- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con El sueldo que perciben en la empresa porque no va acorde con las funciones que realizan
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo porque no se buscan formas más rápidas y eficientes de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos en cada departamento
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo porque no Disponen de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo porque faltan conexiones eficientes de información entre las áreas de trabajo que permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo por la falta de cooperación del trabajo en equipo que facilita el desempeño dentro de la organización
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con los puestos que pueden aspirar dentro de la empresa por los conocimientos y experiencia
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo porque no incrementan los sueldos con relación a las funciones de trabajo en la organización
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo por El entorno físico y el espacio que disponen en el trabajo por lo no seguro para realizar mis funciones en la empresa
- El 100% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la falta de recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización



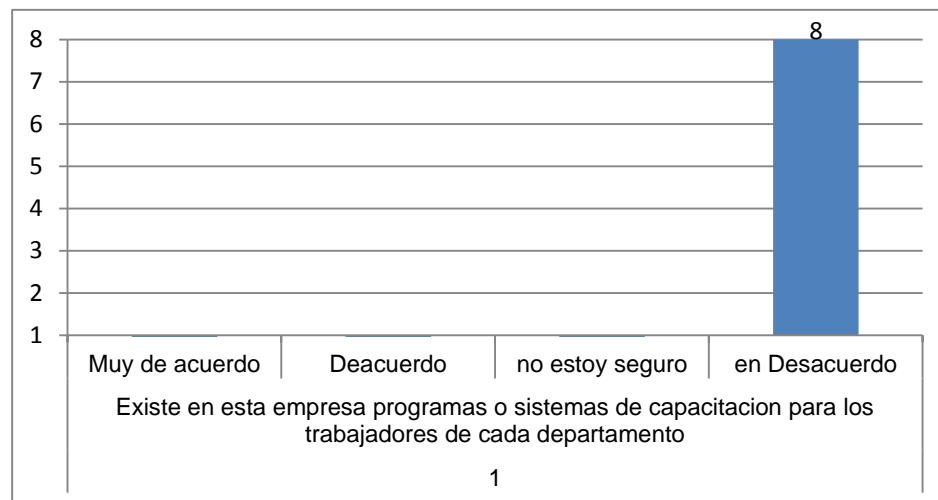
Viendo los resultados de la encuesta encontramos unos resultados crónicos según la fiabilidad del proceso de la cual se necesitara urgentemente un plan de mejoras para contrarrestar los malos resultados

<b>Escala</b>	<b>Descripción Escala</b>	<b>Nº de Ítems</b>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Autonomía del trabajador acerca de la evolución en crecimiento con respecto a procedimientos del trabajo, nuevos conocimientos mediante los sistemas de capacitación	2
<b>Presión Laboral</b>	las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización en la manera de realizar sus funciones en maneras estrictas y contratiempo por la organización	2
<b>Claridad en información</b>	La Facilidad de brindar información entre los departamentos de la institución de una manera precisa y optima	2
<b>Beneficios Laborales</b>	El desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas con llevan a un ajuste de sueldo y ascensos.	2
<b>Colaboración interna</b>	El trabajo en equipo que tienen los miembros de la empresa acerca del trabajo y tareas en realizarse en sinergia	2
<b>Reconocimiento</b>	La integridad que tienen los miembros de la empresa, en base a la recompensa que reciben, por su contribución a la institución	2
<b>Condiciones de trabajo</b>	La facilidad de ejercer un buen trabajo mediante un espacio cómodo y seguro para el trabajador con sus debidos equipos o máquinas de trabajo	2

<b>Innovación</b>	Nuevos mecanismos para traslado de la información y oportunidad de participación de los trabajadores en la transmisión de criterios o ideas en la organización	2
-------------------	--	---

**Tabla 5:** Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional

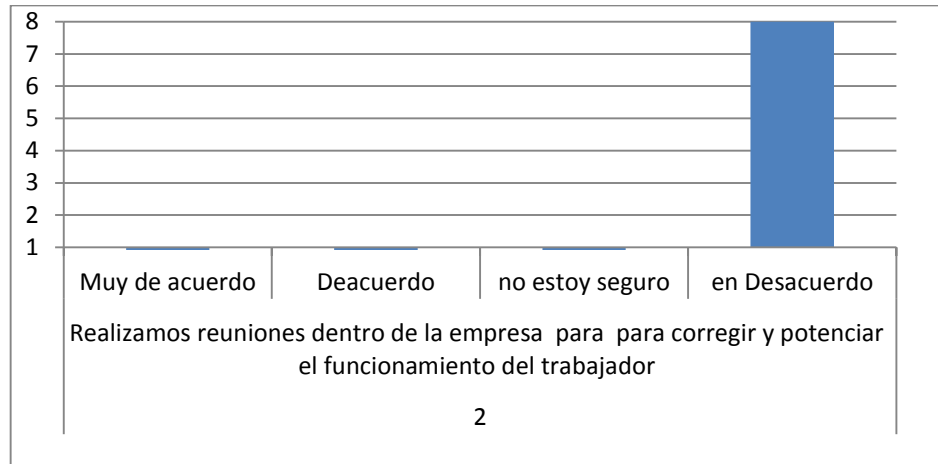
**1) Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento**



**Gráfico 5:** Resultado de la pregunta N° 1 de la encuesta

El 100% de los encuestados concuerdan que no se incentiva a realizar programas de capacitación para el desarrollo profesional del trabajador

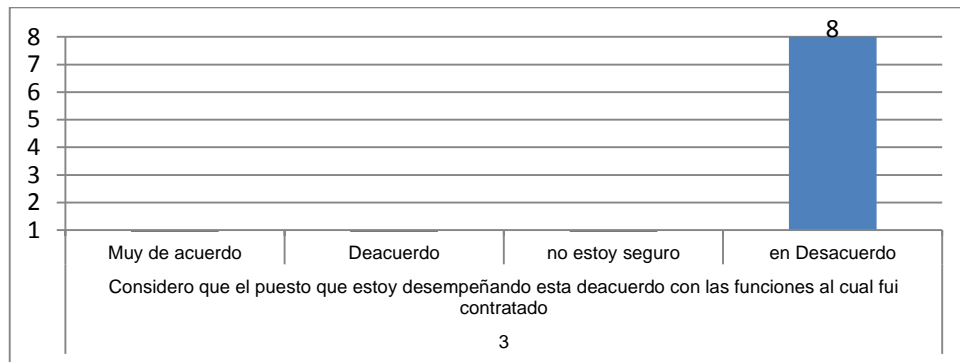
**2) Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador**



**Gráfico 6:** Resultado de la pregunta N° 2 de la encuesta

El 100% de los encuestados respondió que no se realizan reuniones dentro de la institución para corregir procesos

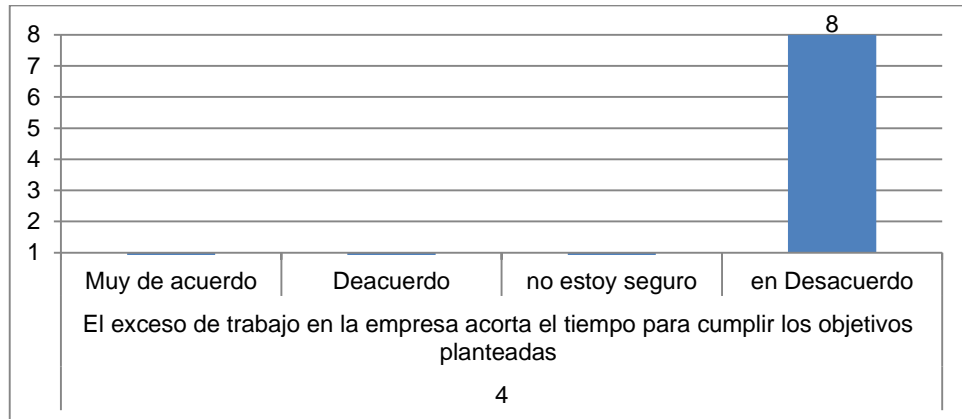
**3) Considero que el puesto que estoy desempeñando está de acuerdo con las funciones al cual fui contratado**



**Gráfico 7:** Resultado de la pregunta N° 3 de la encuesta

El 100% de los trabajadores contestó que no está asignando bien el cargo de acuerdo a las funciones que se ejerce en la empresa.

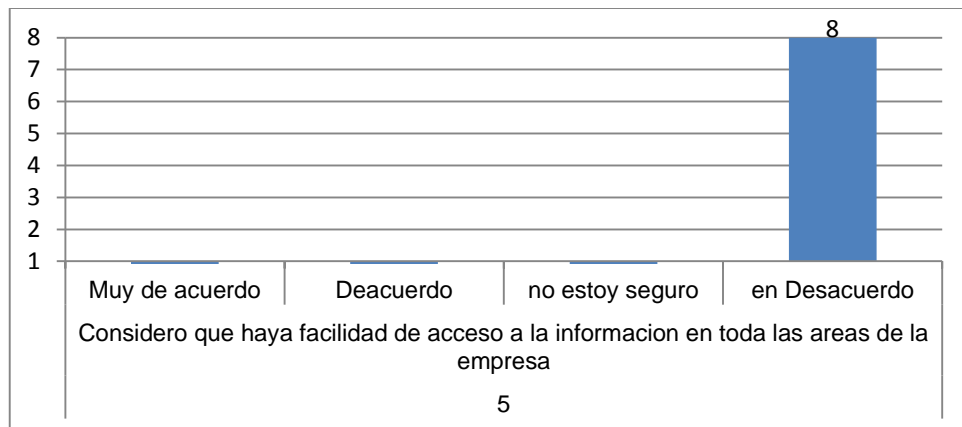
**4) El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteadas**



**Gráfico 8:** Resultado de la pregunta N° 4 de la encuesta

El 100% de los encuestados afirman que el exceso de trabajo en la empresa los deja sin posibilidades de cumplir con los objetivos

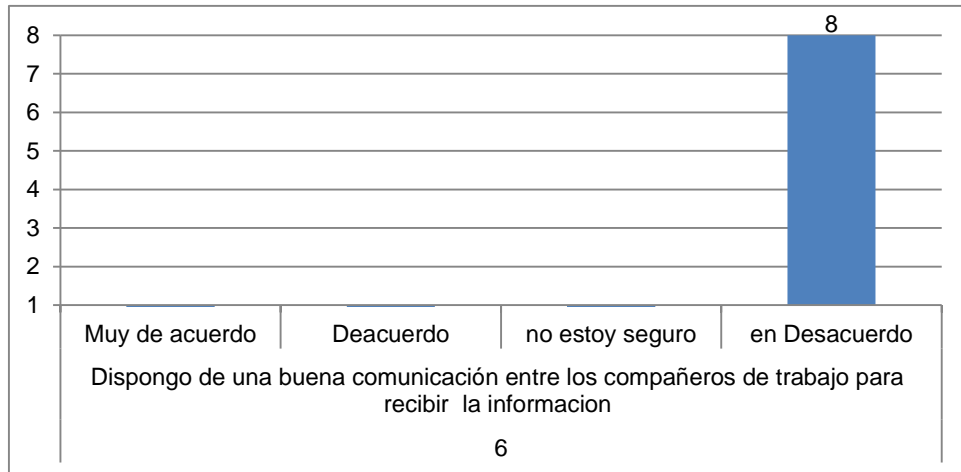
**5) Considero que haya facilidad de acceso a la información en todas las áreas de la empresa**



**Gráfico 9:** Resultado de la pregunta N° 5 de la encuesta

Los trabajadores contestan en un 100% que no hay facilidades de información dentro de la empresa

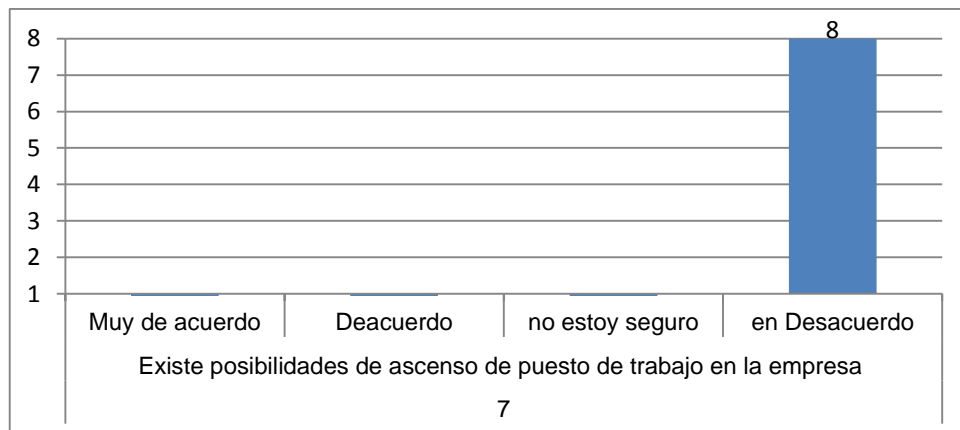
**6) Dispongo de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información**



**Gráfico 10:** Resultado de la pregunta N° 6 de la encuesta

Los trabajadores respondieron en un 100% que no tienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

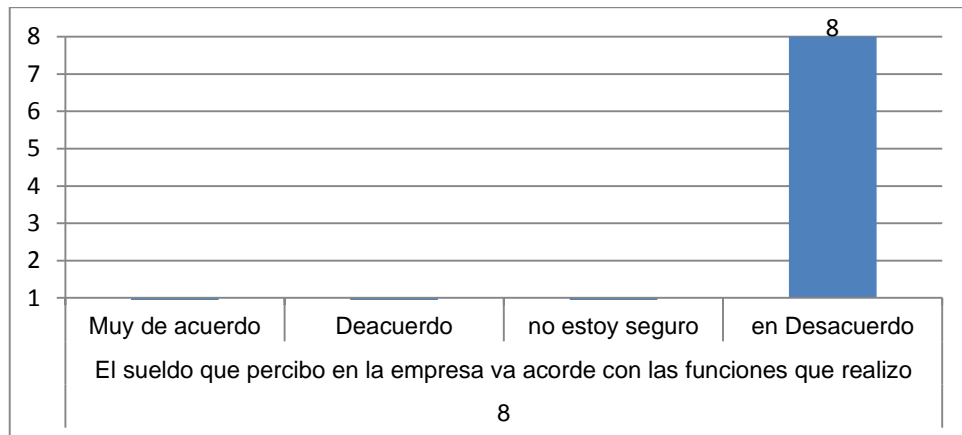
**7) Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa**



**Gráfico 11:** Resultado de la pregunta N° 7 de la encuesta

En un 100% responden que no hay esperanzas de ascenso de puesto de trabajo.

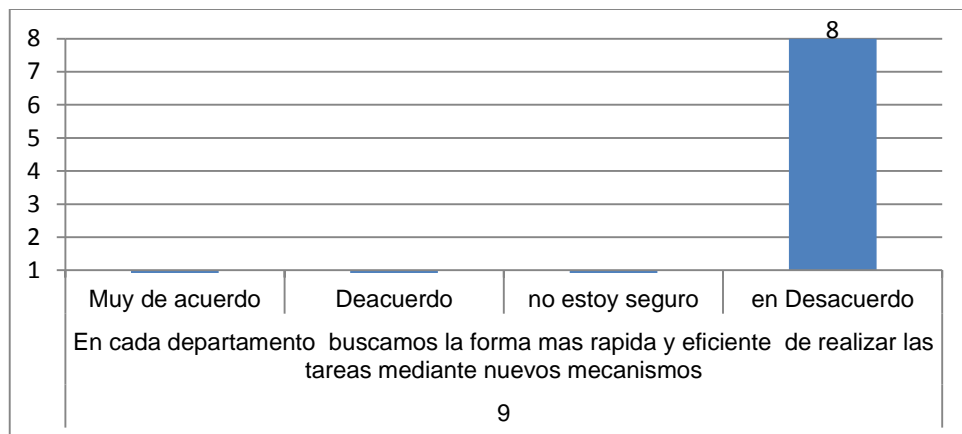
**8) ¿El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo?**



**Gráfico 12:** Resultado de la pregunta N° 8 de la encuesta

Los trabajadores responden en un 100% que el sueldo es muy bajo con la función que realizan en la empresa

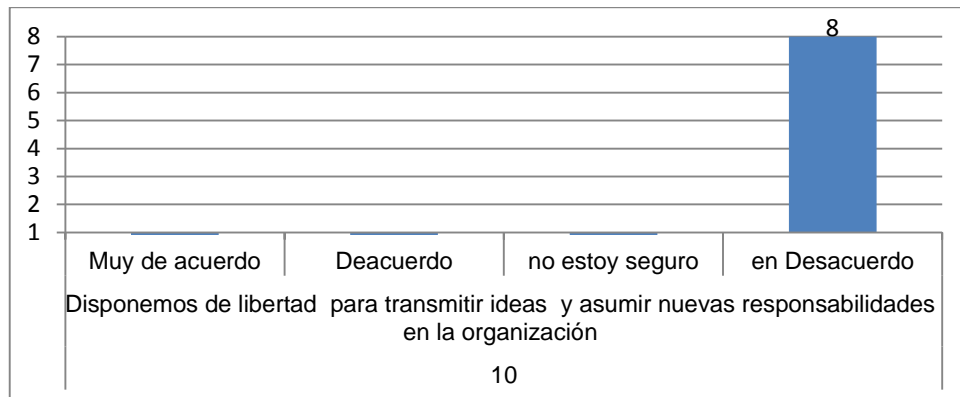
**9) En cada departamento buscamos la forma más rápida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos**



**Gráfico 13:** Resultado de la pregunta N° 9 de la encuesta

Los encuestados contestan en un 100% que no se buscan nuevas formas de trabajar más rápido sino que siguen con los mecanismos antiguos.

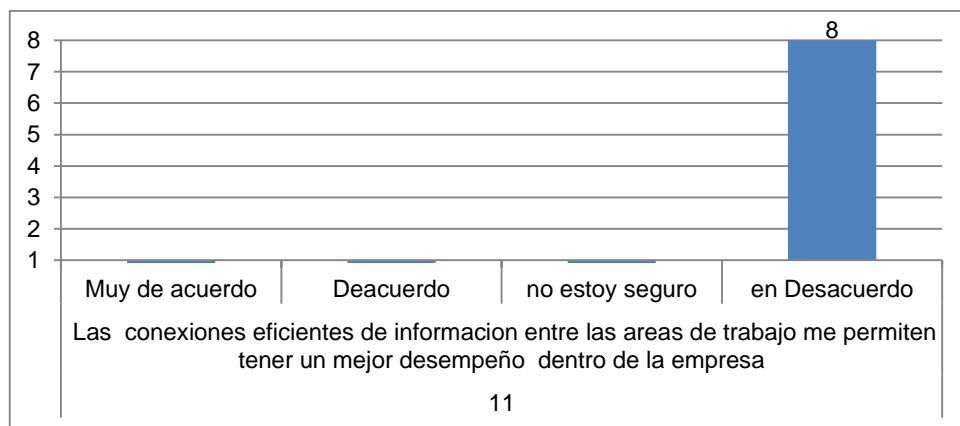
**10) Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización**



**Gráfico 14:** Resultado de la pregunta N° 10 de la encuesta

El resultado refleja un 100% que los trabajadores de la empresa no disponen del voto de ideas en la toma de decisiones.

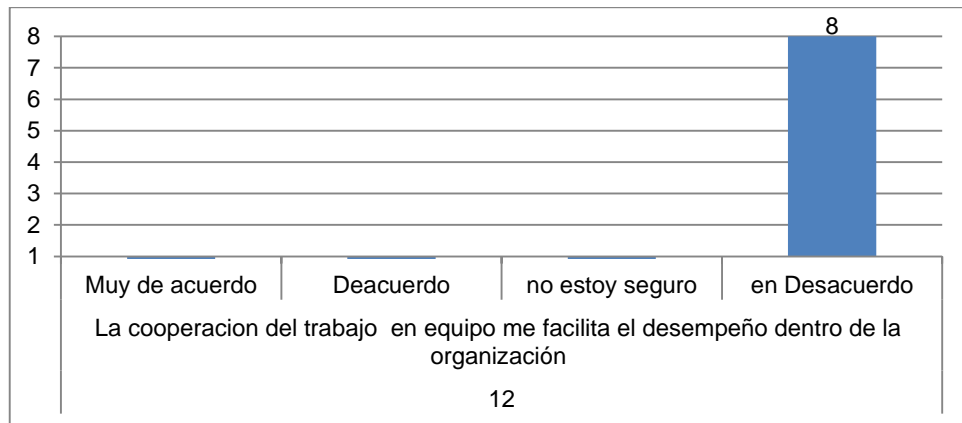
**11) Las conexiones eficientes de información entre las áreas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa**



**Gráfico 15:** Resultado de la pregunta N° 11 de la encuesta

La encuesta vota un 100% en que no hay buenas fuentes de información dentro de las áreas en la empresa.

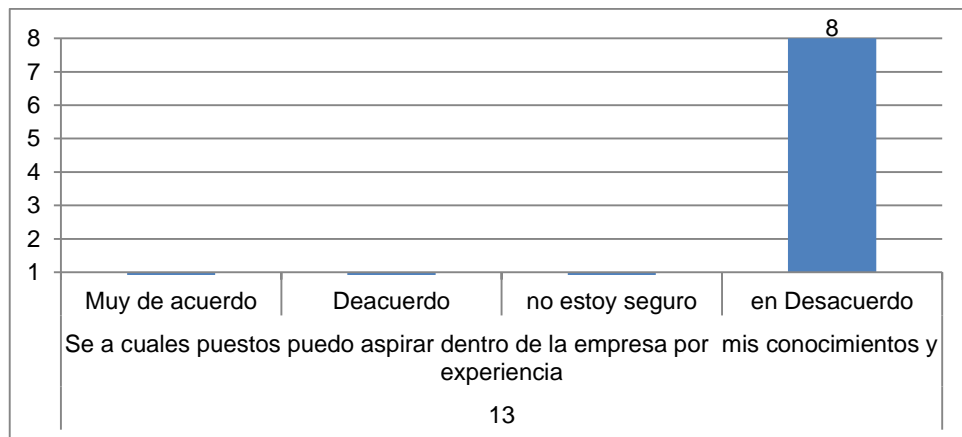
**12) La cooperación del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización**



**Gráfico 16:** Resultado de la pregunta N° 12 de la encuesta

En un 100% vemos que no se ve una sinergia sino que trabajan de forma individual.

**13) ¿Sé a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia?**

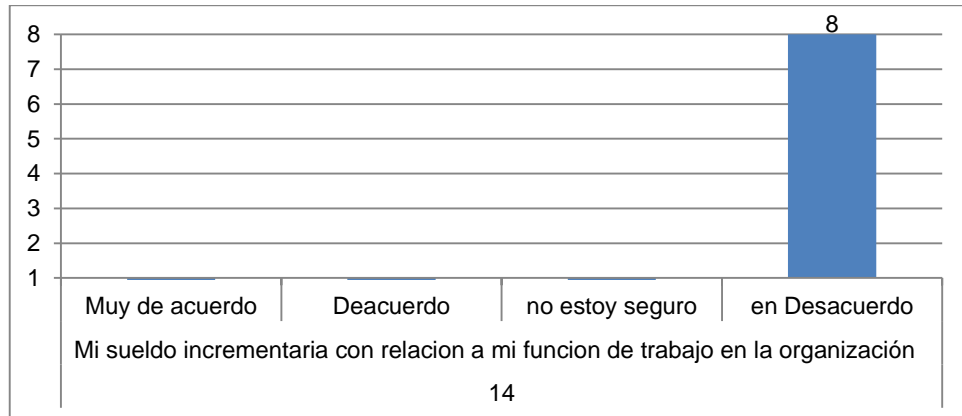


**Gráfico 17:** Resultado de la pregunta N° 13 de la encuesta

Los trabajadores comentan en un 100% al no tener aspiraciones de subir de mando en la empresa sin importar la experiencia ni antigüedad.



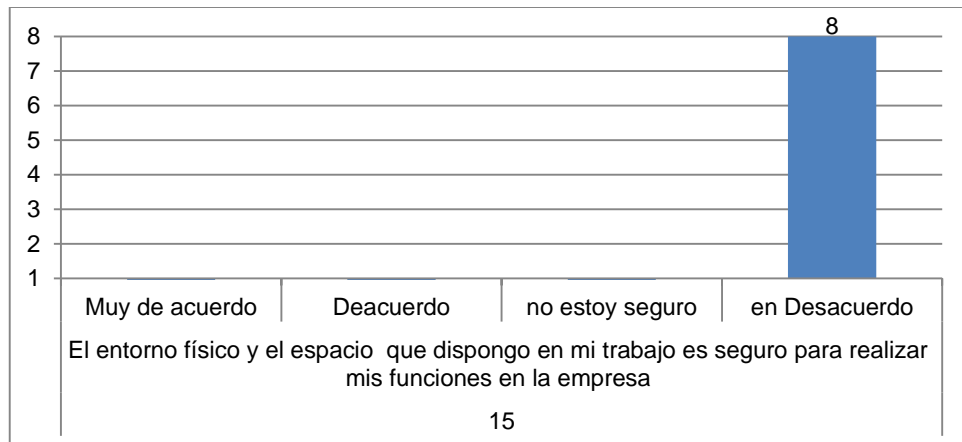
**14) ¿Mi sueldo incrementaría con relación a mi función de trabajo en la organización?**



**Gráfico 18:** Resultado de la pregunta N° 14 de la encuesta

Los trabajadores en un 100% se sienten decepcionados en cuanto los incrementos de sueldo en la empresa.

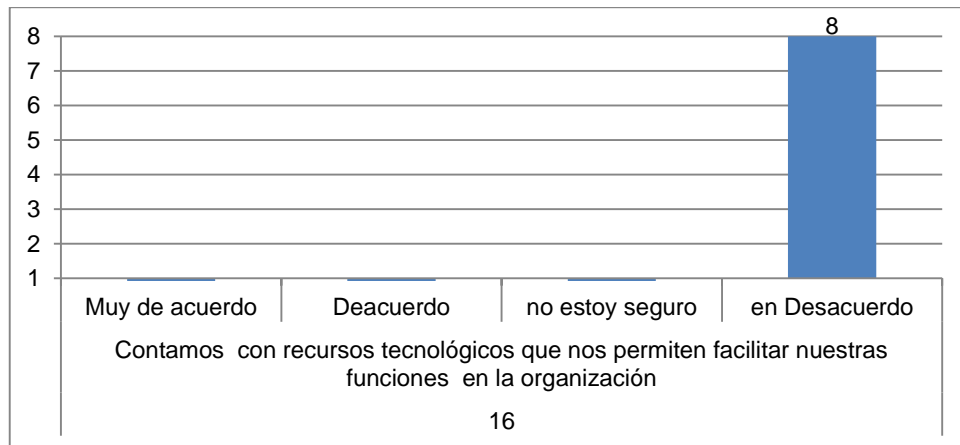
**15) El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa**



**Gráfico 19:** Resultado de la pregunta N° 15 de la encuesta

En un 100% comentan que el espacio físico y seguridad en la empresa es muy negativa.

**16) ¿Cuentan con recursos tecnológicos que les permitan facilitar sus funciones en la organización?**



**Gráfico 20:** Resultado de la pregunta N° 16 de la encuesta

Los trabajadores responden en un 100% que no tienen la tecnología suficiente para facilitar los procesos en la organización.

### **2.13. Tipo de Investigación y Metodología Estadística.**

La presente investigación es de tipo descriptiva "La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento."(Tamayo, 1994:45)

La metodología estadística a utilizar, serán gráficas (de barras) e histogramas de frecuencias.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Cuestionario para evaluar Clima Organizacional. Los resultados se presentan en porcentajes.

Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

- Autonomía
- Identificación con la empresa
- Motivación
- Percepción en General
- Reconocimiento
- Relaciones Interpersonales
- Responsabilidad

Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación. Finalmente se hará una integración de los reactivos para cada factor con una interpretación global e inferencias.

## **2.14. Causas que repercuten en el clima organizacional**

Dado el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados en este proceso, argumentamos entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en empresa Container Sudamérica son los siguientes:

### **Aspiraciones de ascenso**

Las aspiraciones de sueldo son fundamentales para la motivación de los trabajadores de la empresa ya que esto le permitirá en un futuro crecer profesionalmente y aspirar a mejores cargos y remuneraciones

### **Incrementos de sueldo**

Los trabajadores no se sienten conformes con sus salarios en base a su cargo que desempeñan en la organización, el incremento de sueldo es algo que se justifica por la experiencia y metas cumplidas en la empresa

### **Falta de motivación**

Los trabajadores manifiestan la falta de reglamentos o políticas en la empresa y esto causa una desmotivación por no llegar a lograr lo que se propongan en sus aspiraciones laborales

### **Innovación**

No tiene mucha participación el personal en poder canalizar sus ideas para la toma de decisiones en la empresa

### **Comunicación**

Entendemos la mala relación interpersonal entre los trabajadores que impide el paso de la información de una manera eficaz.

### **Salario**

Los trabajadores se encuentran insatisfechos con el sueldo que perciben ya que es muy poco con las funciones y cargos que desarrollan en la empresa.

### **Identificación**

La empresa no cuenta con sus conceptos claros de visión y misión para reconocer sus objetivos a corto y largo plazo.

### **Otros factores**

Según el análisis los trabajadores de esta empresa dan a conocer que existe un desconocimiento sobre el organigrama y sus funciones. De aquí radica un problema veraz de comunicación y motivación dentro de la empresa y por consiguiente se va reflejar un mal clima organizacional.

### **Clima laboral desfavorable**

Los conflictos generales en la empresa hacen que se realicen problemas de opinión personal y colectiva entre los trabajadores lo que da como resultado un mal ambiente laboral estresante y tedioso.

## **2.15. Entrevista a Gerente General de Container Sudamérica**

### **Introducción de entrevista**

La entrevista fue dirigida al gerente general de la empresa Container Sudamérica ya que es el máximo representante en Ecuador, con esta entrevista queremos constatar y analizar el estado en cual se encuentra la empresa.

#### **1) ¿Qué problemas usualmente tiene que resolver la empresa?**

Respuesta: Uno de los principales problemas es la falta de compañerismo entre el personal de la empresa, este problema es esencial siempre de tratar de solucionarlo pero existe un historial de discusiones constantes entre las áreas que no fueron corregidos en el tiempo oportuno en la anterior administración.

#### **2) ¿Porque considera que el clima laboral es malo en la empresa?**

Respuesta: Considero que el motivo más importante es no tener funciones específicas y procesos determinados entre las actividades y esto genera conflicto en enviar soportes o reportes entre los distintos empleados y departamentos.

**3) ¿Cree que es importante para el desarrollo de la Empresa tener un buen clima organizacional?**

Respuesta: Es esencial que en todas las empresas exista un excelente clima organizacional ya que permite la sincronización y enlazar las actividades de cada empleado y potencia la relación interpersonal de cada trabajador en la empresa y esto conlleva a mejores resultados.

**4) Usted cree que la falta de motivación afecta al clima laboral?**

Respuesta: En muchos casos puede aplicar ya que la falta de motivación la genera muchos factores como es una mala relación con los compañeros, que el empleado considere que tiene un mal sueldo y actividades no establecidas todo esto afecta en la actitud de la persona en su trabajo.

**Conclusión de la entrevista**

Con las preguntas realizadas al Gerente General de la Compañía podemos concluir que el principal problema es el mal clima organizacional de la empresa por muchos factores como mala relación entre los empleados y el no tener las actividades establecidas de cada puesto. Según el Gerente va aplicar mejoras en esta área de manera urgente para que la Compañía aumente su productividad y que los trabajadores se sientan tranquilos en sus puestos de trabajo

**2.16. Conclusiones conceptuales del capítulo**

Se investigó la muestra de una forma exhaustiva observando los puntos negativos en el clima organizacional en la empresa se reflejan en las aspiraciones de salario y ascenso de trabajos, Capacitación del personal, Claridad y facilidad en la información, trabajo en equipo, comunicación, sueldos, entre otros

En un mayor número observamos el desacuerdo de los trabajadores con los instrumentos aplicados

Dado el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas, otorgamos eficiente realizar un plan de mejoras que se encargue de resolver las diferentes deficiencias dentro de la organización e situación actual de la empresa

### **3. Capítulo: Plan de Mejoras para la Compañía Container Sudamérica.**

#### **3.1. Introducción**

Haciendo una breve introducción la observando los puntos negativos en el clima organizacional en la empresa .En un mayor número observamos el desacuerdo de los trabajadores con los instrumentos aplicados. La empresa tiene muchas deficiencias en el ambiente de trabajo dado el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados en este proceso, argumentamos entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en empresa Container Sudamérica son los siguientes variables que influyen en el mal ambiente laboral:

#### **No hay Aspiraciones de ascenso**

Este punto es esencial ya que se debe de tener en cuenta si el trabajador a mediano o largo plazo puede ascender en la Compañía y así tener una motivación extra. Las aspiraciones de subir de cargo son esenciales para la

motivación de los trabajadores, esto permitirá crecer profesionalmente y aspirar a mejores cargos y remuneraciones

### **Inconformidad de sueldos**

Los trabajadores no se sienten conformes con sus salarios en base a su cargo que desempeñan en la organización, el incremento de sueldo es algo que se justifica por la experiencia y metas cumplidas en la empresa

### **Desmotivación**

El trabajador siempre debe estar con la actitud y mente positiva , sea para incrementar la productividad y mejorar el ambiente y clima organizacional.

### **Falta capacitación**

Los trabajadores manifiestan la falta de reglamentos o políticas en la empresa y esto causa una desmotivación por no llegar a lograr lo que se propongan en sus aspiraciones laborales

### **Falta de Ideas o Innovación**

Falta de darles oportunidades a los trabajadores en aportar ideas o tomar decisiones dentro de la empresa

### **Incomunicación**

Es notoria la mala relación interpersonal entre el trabajador y su jefe inmediato y a su vez entre los compañeros de trabajo que impide el paso de la información de una manera rígida

### **Falta de Identificación**



El personal de la empresa no conoce la visión y la misión de la empresa perdiendo la identificación de objetivos

### **Falta de Responsabilidad**

Es importante que los trabajadores sientan una responsabilidad y compromiso en cada actividad asignada ya que tienen toda la responsabilidad y reconocimiento por la actividad

### **No hay Seguridad en el trabajo**

No contar con las medidas necesarias para generar tranquilidad para cualquier acontecimiento que se presente.

### **Deficientes Instalaciones**

Los trabajadores no se sienten conformes y seguros con su espacio de trabajo

### **Clima laboral desfavorable**

Los conflictos generales en la empresa hacen que se realicen problemas de opinión personal y colectiva entre los trabajadores lo que da como resultado un mal ambiente laboral estresante y tedioso

### **Otros factores**

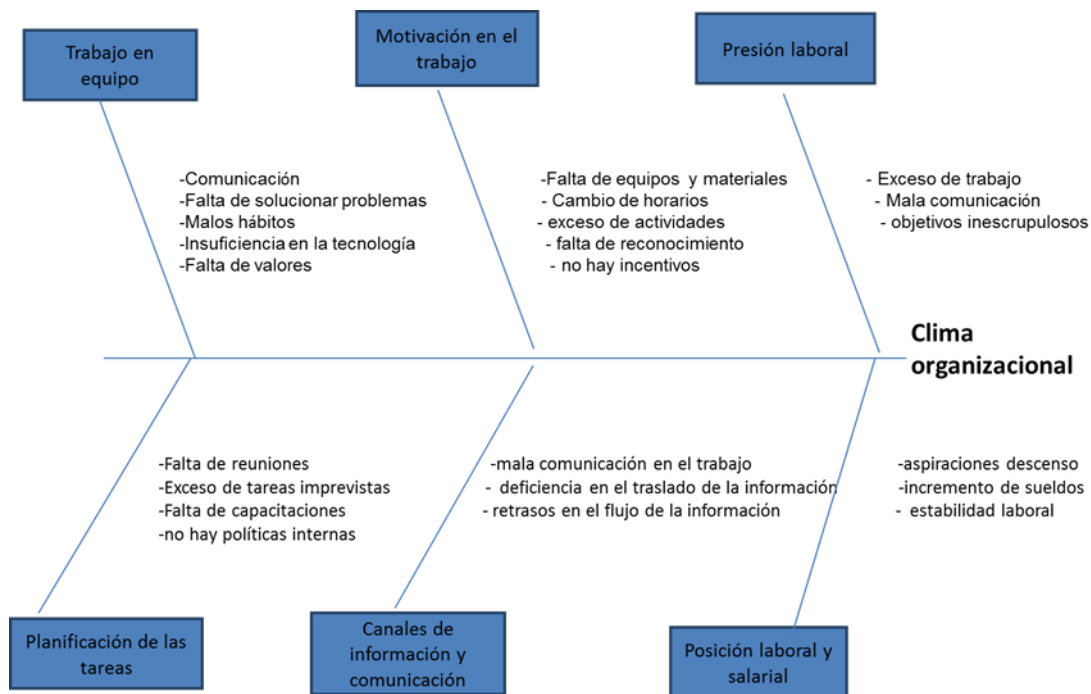
Según el análisis los problemas en el personal femenino es no saber trabajar en equipo, los trabajadores de esta empresa dan a conocer que existe un desconocimiento sobre el organigrama y sus funciones. De aquí radica un problema veraz de comunicación y motivación dentro de la empresa y por consiguiente se va reflejar un mal clima organizacional

### **3.1. Análisis del Diagrama Causa y Efecto**

Con la misión de pedir la aportación a los trabajadores de la empresa en identificar y buscar una solución para contrarrestar el problema, par esto se procedió a elaborar una tormenta de ideas entre el personal, todos estos resultados nos ayudan para formar el Diagrama de causa y efecto. Aquí se refleja los problemas con sus elementos que se los van tratar de disolver con los procesos y el plan de mejoras.

- Déficit de personal.
- Problemas en la comunicación en el flujo de información, específicamente en los mensajes que se transmiten entre los trabajadores
- Insuficiente atención al personal
- Seguridad en el lugar de trabajo.
- Comodidad en el lugar de trabajo.
- Oportunidades de formación y Desarrollo profesional que le ofrece su trabajo.
- El salario que se percibe.
- Participación en las decisiones de la empresa.
- Insatisfacciones que produce el trabajo.
- No hay aspiraciones de ascenso
- Falta de incentivos y motivación

El siguiente proceso nos dio datos significantes en cuanto a la insatisfacción laboral que pasa el personal de trabajo de la empresa, estos parámetros tienen coincidencia con el cuestionario y entrevistas efectuadas.



**Gráfico 21:** Diagrama de Causa y Efecto

## Plan de mejoras para la Compañía Container Sudamérica

Este plan de mejoras fue diseñado y aplicado a partir del 01 de junio esperando que se cumplan las expectativas de la compañía en mejorar sus procesos en cada área, tener definido las tareas de cada puesto y que se mejore sobre todo el clima organizacional de la compañía, estas son las implementaciones a realizar:

- Nueva Misión y Visión de la Compañía.
- Organigrama de la Compañía.
- Elaborar un Reglamento de políticas internas.
- Manual de actividades de cada área.
- Perfil para contratar nuevo personal en la Compañía.
- Crear procesos e informes que mantengan una comunicación y orden diario que tenga resultados en el clima organizacional y mejore las Ventas.
- Plan de capacitación, competencia profesional

➤ Nuevo diseño de Oficina

Al aplicar estas mejoras después de 2 meses se volvieron a elaborar las encuestas que fueron realizadas antes de la implementación de mejoras y se notó una mejora en todos los puntos en el clima organizacional.

### **3.2. Implementación de nueva Misión y Visión.**

#### **Misión**

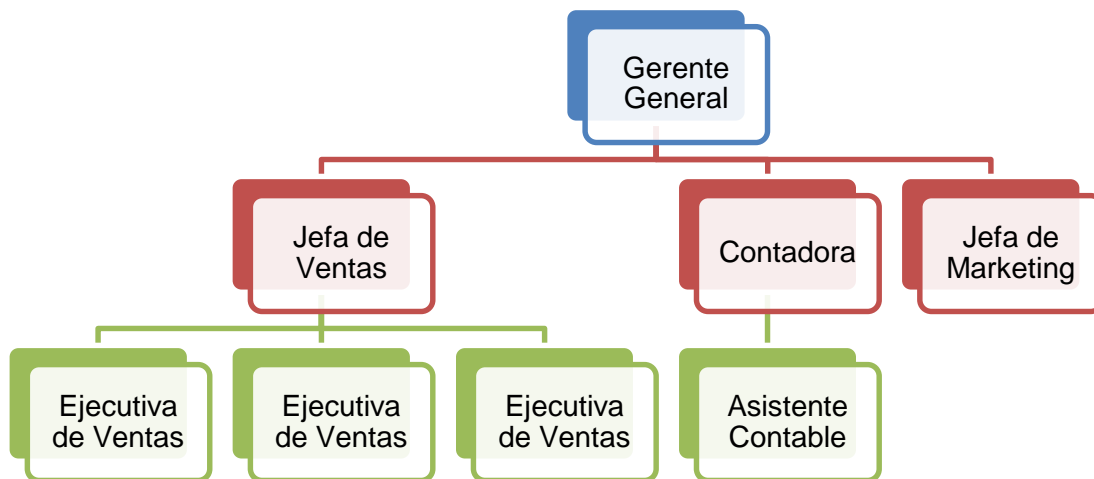
Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad, mediante una gestión eficaz con un personal capacitado y responsable aplicando toda la creatividad y tecnología disponible.

#### **Visión**

Obtener los mejores estándares de calidad, para ser reconocidos como una empresa líder en el mercado en venta de contenedores y módulos prefabricados extendiendo más sucursales a nivel nacional.

### **3.3. Nuevo Organigrama de la Compañía**

Es importante diseñar un organigrama que demuestre los niveles jerárquicos de la compañía, y así existan personas con mayor responsabilidad para que los procesos pasen por varios filtros y exista un mayor control en las actividades diarias de la Compañía.



**Gráfico 22:** Organigrama actual

**Elaborado:** Por Autores

### 3.4. Políticas Internas para la Compañía

Es muy importante que una Compañía cuente con sus políticas internas en cual se basen los trabajadores para hacer cumplir las normas a su favor o que estén informados de los cumplimientos y contravenciones que pueden tener.

Las políticas internas fueron creadas para su aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales y así poderlas aplicar oficialmente en la compañía y cualquier incumplimiento este abalado por el ente regulador.

#### DISPOCISIONES PRELIMINARES

##### Art. 1.- AMBITO DE APLICACIÓN

Para el mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales y en atención a lo dispuesto por el Artículo 64 del Código del trabajo, la Compañía Contenedores Ecuador Contedecu S.A. expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que tendrá ámbito de aplicación nacional.

## **Art. 2.- DEFINICIONES**

En las disposiciones de este reglamento se usaran los términos “La Empresa” o “El Empleador” para referirse a la Compañía Contenedores Ecuador Contedecu S.A.; y la expresión “empleado”, “colaboradores” o “trabajadores” cuando se quiera designar a las personas que prestan sus servicios para la Compañía Contenedores Ecuador Contedecu S.A. y bajo su dependencia.

## **Art. 3.- OBLIGATORIEDAD**

Las normas del presente Reglamento son obligatorias tanto para los representantes del empleador como para los trabajadores.

Salvo los casos previstos expresamente en el Reglamento, los representantes del empleador no podrán excusar a los trabajadores del cumplimiento de las disposiciones reglamentarias, cuyo desconocimiento no podrá invocarse como excusa o justificación del incumplimiento.

La Empresa adoptará las medidas necesarias para divulgar entre los trabajadores el Contenido del Reglamento y proporcionará gratuitamente a todos ellos un ejemplar impreso.

## **POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **OBJETIVO**

Fomentar y mantener un ambiente apropiado dentro de la organización.

### **ALCANCE**

Aplica a todos los colaboradores de la empresa.

## **TERMINOS O DEFINICIONES**

**REMUNERACION.-** Es el valor total de lo que el trabajador recibe por sus servicios (retribución a su trabajo), en dinero o en especie, sin interesar la forma o la denominación, siempre que sea de su libre disposición.

## **POLITICAS**

### **POLITICA GENERAL**

**Art. 4.-** “LA EMPRESA” cuenta con un plan de remuneraciones y beneficios para su personal, que enmarcado dentro de sus posibilidades financieras, contempla el análisis de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de todas las disposiciones contenidas en las leyes laborales e impositivas.
- Mantenimiento de una adecuada equidad interna.
- Mantenimiento del nivel de competitividad externa acorde con el mercado.

## **REMUNERACION Y BENEFICIOS**

### **REMUNERACION**

**Art. 5.-** - El pago de remuneración a empleados y funcionarios se realiza los 30 de cada mes a través de una institución bancaria, ya sea en cheque o transferencia a su cuenta. No están permitidos pagos en efectivo, salvo excepciones de colaboradores que no posean una cuenta personal asignada.

**Art. 6.-** El pago al personal eventual contratado para trabajos específicos se lo hará por medio de cheque o en efectivo.

**Art. 7.-** Para el personal con sueldo variable o comisiones será por mes calendario, esto quiere decir que se calcula sobre el producido desde el primer hasta el último día de cada mes.

## **BENEFICIOS DE LEY**

**Art. 8.-** “LA EMPRESA”, cumple con los beneficios determinados en el Código de Trabajo:

### ➤ **REMUNERACION UNIFICADA**

Es el sueldo mensual del personal, más los componentes salariales incorporados a partir de la vigencia de esta ley (enero de 2001).

### ➤ **DECIMOTERCERA REMUNERACION O BONO NAVIDEÑO**

Es el pago que se realiza en diciembre de cada año, equivalente a la doceava parte del total ganado por cada colaborador en el periodo comprendido entre diciembre 1 y noviembre 30 del siguiente año.

### ➤ **DECIMOCUARTA REMUNERACION O BONO ESCOLAR**

Es el pago que se realiza en el mes de marzo en la región costa y en el mes de agosto en la región sierra Este valor es el equivalente a una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores en general.

### ➤ **FONDO DE RESERVA**

Es el monto acumulado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o depositado en las cuentas personales de los empleados que decidieron recibir el monto directamente, que corresponde a la doceava parte del total ganado por el personal entre Julio 1 y junio 30 del siguiente año, exceptuando de este derecho a los colaboradores que no hayan cumplido un año de funciones en “LA EMPRESA”.



## **BENEFICIOS VOLUNTARIOS**

**Art. 9.-** El colaborador gozara de su horario de almuerzo 1 hora que corresponde de 1PM hasta 2PM.

## **ACTIVIDADES PERSONALES Y CONFLICTOS DE INTERESES**

**Art. 10.-** Los colaboradores deben desempeñar sus funciones con apego absoluto a los principios éticos, reglamento interno y a las políticas y procedimientos establecidos, evitando crear situaciones que causan perjuicios a los intereses de “LA EMPRESA”.

**Art. 11.-** El personal puede laborar en otros empleos, tener negocios personales o realizar actividades lucrativas, siempre y cuando no comprometan el tiempo en su jornada de trabajo y no creen competencia con las actividades de “LA EMPRESA”. Está prohibido realizar cualquier actividad particular en las instalaciones de “LA EMPRESA” o utilizar sus recursos para tales propósitos, tampoco se permite el ejercicio de trabajos que atenten a la moral y respecto del propio colaborador.

**Art. 12.-** Se prohíbe a los colaboradores la comercialización dentro de las instalaciones de la empresa, de productos o servicios a nombre personal o de cualquier otra empresa ajena al grupo.

## **ACTIVIDADES POLITICAS O RELIGIOSAS**

**Art. 13.-** “LA EMPRESA” no permitirá en su interior, la ejecución de acciones que promocionen campañas de orden político o religioso. El personal debe respetar y no comprometer a la institución con actos que atenten contra el principio de no preferir, ni favorecer a ningún partido político o grupo religioso.

## **CARGOS POR RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO ANTE LA EMPRESA.**

**Art. 14.-** Las faltas Graves, medias o leves serán consideradas de acuerdo a lo estipulado en el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA Contenedores Ecuador CONTEDECU S.A, como también las detalladas a continuación:

**GRAVES:**

- Incumplimiento a políticas y/o procesos que causen perjuicio económico o de imagen a la empresa.

**MEDIAS:**

- Atrasos en las asignaciones de Gerencia.
- Negligencia que cause perjuicio económico no importante para la empresa.
- Incumplir frecuentemente una política o proceso establecido que se le ha comunicado expresamente su implementación.

**LEVES**

- Incumplimientos ocasionales a políticas y /o procedimientos que no causen perjuicio económico a la empresa.

**Art. 15.-** Los colaboradores que comentan faltas graves, medias o leves serán aplicadas bajo las siguientes disposiciones:

<b>TIPO DE FALTA</b>	<b>PRIMERA OCASIÓN</b>	<b>SEGUNDA OCASIÓN</b>	<b>TERCERA OCASIÓN EN ADELANTE</b>
<b>GRAVE</b>	Llamado de atención con copia a archivo de Departamento de Contabilidad y descuento económico hasta del 10% del ingreso.	Despido con solicitud de visto bueno si hay evidencia, caso contrario despido intempestivo.	No aplica

<b>MEDIA</b>	Llamado de atención vía memorando.	Llamado de atención con copia a archivo de Departamento de Contabilidad.	Descuento económico hasta del 10% del ingreso.
<b>LEVE</b>	Llamado de atención vía memorando	Llamado de atención con copia a archivo de Departamento de contabilidad y Gerencia.	Descuento económico hasta del 5% del ingreso.

**Tabla 6:** Tipos de sanciones

**Fuente:** Elaborado por los autores

- Los descuentos realizados mediante el rol de pagos por: multas, cargos por responsabilidad y /o errores cometidos por el colaborador serán gestionados a través de una carta de autorización de descuento, la cual será firmada por el responsable y entregada al departamento de contabilidad para su procedimiento.

## **HORARIO Y JORNADAS DE TRABAJO**

De conformidad con lo que dispone el Artículo 47 del Código del Trabajo, la jornada máxima ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias, durante cinco días a la semana, en una sola jornada de 9:00 a 18:00 horas.

Dentro del horario anteriormente expresado la Empresa concederá 1 hora diarios para el refrigerio dentro o fuera de las instalaciones.

La empresa no pagará remuneración adicional alguna a los trabajadores que desempeñen cargos de dirección o de confianza, ni para los que se ocupen

en actividades discontinuas o intermitentes, cuando residan en el sitio de trabajo. Son personas que deben trabajar todo el tiempo que fuere necesario para llenar cumplidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario antedicho constituya trabajo suplementario, todo de conformidad con el Código del Trabajo.

El sueldo o salario para los trabajadores y funcionarios encargados de las actividades o tareas mencionadas en este artículo, ha sido establecido teniendo presente la naturaleza y características de las funciones propias de cada caso, conforme consta expresamente en el contrato de trabajo, sin que posteriormente pueda haber lugar a reclamación adicional alguna por tal concepto.

En todo caso, la empresa tendrá derecho a dar por terminado el Contrato de Trabajo, previa solicitud de visto bueno ante la Autoridad respectiva, por incurrir en 5 faltas repetidas de puntualidad o 4 de inasistencia consecutivas del trabajador dentro de un período mensual de labor, según lo previsto en la ley.

La entrada y salida del personal en sus puestos de trabajo se regula en la siguiente forma:

Quince minutos antes de la hora fijada para dar comienzo a la jornada de labores se permitirá que ingrese el Personal.

A la hora en que inicia la jornada laboral, los trabajadores deberán estar en sus puestos de trabajo y al incurrir en esta prohibición se considera falta leve salvo que de su cometimiento se desprendan actos dolosos debidamente comprobados, en cuyo caso se considerará falta grave.

Si un trabajador se atrasa diez minutos o más las sanciones serán de multa sin perjuicio de las establecidas en el artículo 172 del Código del Trabajo.

En todo caso, la empresa tendrá derecho a dar por terminado el Contrato de Trabajo, previa solicitud de visto bueno ante la Autoridad respectiva, por

incurrir en 5 faltas de puntualidad o 4 de inasistencia consecutivas del trabajador dentro de un período mensual de labor, según lo previsto en la ley.

## **POLITICA REGLAMENTO INTERNO DE CONTROL DE VACACIONES Y LICENCIAS**

### **OBJETIVOS**

Controlar mediante una planificación adecuada los días de vacaciones y licencias que de acuerdo a la ley vigente se establecen.

### **ALCANCE**

El proceso aplica a todo los colaboradores que forman parte de la compañía Contenedores Ecuador Contedecu S.A. El procedimiento inicia con la planificación anual de las vacaciones por parte de los Gerentes/ Jefes departamentales y termina con la entrega del formato de registro de vacaciones al Departamento de Contabilidad.

### **TERMINOS Y DEFINICIONES**

**EMFERMEDAD GRAVE:** Es aquella alteración en la salud del individuo cuya complejidad o grado pone en riesgo o compromete la vida de la persona.

**LICENCIAS:** Permisos otorgados por la compañía por un tiempo determinado que pueden ser remuneradas no de acuerdo a la legislación laboral y política interna establecida.

Los tipos de Licencia vigentes en la compañía son: Licencia por enfermedad, Licencia por maternidad, Licencia por fallecimiento y Licencia por estudios.

### **RESPONSABILIDADES**

## **GERENTE/JEFES DEPARTAMENTALES.**

Entregar al Departamento de Contabilidad el plan anual de vacaciones del siguiente periodo económico.

Coordinar con el departamento contable la autorización de permisos ante situaciones de emergencia personal o familiar debidamente comprobadas.

Velar por el derecho del trabajador de gozar de sus días de descanso obligatorio otorgados por ley.

## **COLABORADOR**

Revisar y coordinar con el Jefe inmediato los días pendientes de vacaciones por gozar, de acuerdo al reporte enviado por el Coordinador de Compensación y Beneficios.

## **POLÍTICAS**

### **POLITICAS GENERALES**

**Art. 16.-** El presente manual está supeditado a las leyes laborales vigentes y reglamento interno de trabajo.

**Art. 17.-** Contedecu S.A, concede a su personal las vacaciones anuales dispuestas por la ley, estas corresponden a un periodo de 15 días consecutivos, más un día adicional de vacaciones por cada año de los años comprendidos entre el sexto y el vigésimo año de trabajo, siendo estos tomados de forma consecutiva y a continuación de los 15 días iniciales.

**Art. 18.-** Toda fecha de salida de vacaciones será comunicada al personal involucrado de acuerdo a sus funciones con 15 días de anticipación.

**Art. 19.-** Los días correspondientes al periodo de vacaciones solo podrán tomarse de manera consecutiva, es decir los 15 días corridos, incluyendo los fines de semanas (sábados y domingos).

## **PERMISOS**

Ningún trabajador podrá faltar o salir del sitio de trabajo en las horas de labor sin permiso de su Superior inmediato o de la persona designada por la empresa. El permiso será concedido en forma escrita y en los siguientes casos:

Enfermedad debidamente comprobada por certificado médico expedido por el IESS o medico particular.

Calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente justificada.

En los casos señalados expresamente en el Código del Trabajo y demás leyes vigentes.

Cuando por la naturaleza del evento la inasistencia originada en los motivos señalados en este artículo, no hubiere podido anunciarse oportunamente a la empresa, el trabajador deberá justificarla dentro del segundo día incluido aquel en que se inició la inasistencia.

**Art. 20.-** El colaborador que falte por motivos injustificados y que de por medio no exista la coordinación del Jefe inmediato y comunicado a Desarrollo Humano, no se cargara a vacaciones, se descontara de acuerdo a lo establecido en el Art. 54 del “código de trabajo”.

**Art. 21.-** Las ausencias injustificadas (que correspondan al día viernes) estarán considerados dentro del concepto de semana integral y en consecuencia se descontaran viernes, sábados y domingos.

## **PAGO POR VACACIONES**

**Art. 22.-** El uso de los días de vacaciones es obligatorio y bajo ninguna circunstancia la empresa podrá compensarlos con su valor en dinero, a excepción de lo estipulado por la ley en relación al pago de los días adicionales por antigüedad el mismo que podrá hacerse efectivo, únicamente cuando lo decida la Gerencia General.

**Art. 23.-** Las excepciones a esta política serán autorizadas únicamente por la Gerencia General siempre que esté dentro de las leyes laborales vigentes

## **LICENCIAS NO CARGADAS A VACACIONES**

**Art. 24.-** Las normas que regulan las licencias solicitadas con mayor frecuencia son:

### **➤ LICENCIA MÉDICA**

Son los días de ausencias de los colaboradores debido a quebrantos de salud, los cuales serán justificados por medio de un certificado de enfermedad extendido por un médico IESS, MSP o de los centros médicos en convenio con la póliza de seguro médico particular en vigencia Esta licencia es remunerada por “LA EMPRESA” durante los tres primeros días de enfermedad del empleado. Posterior a los tres días, los colaboradores se acogen a las regulaciones establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Todo “certificado de descanso medico” superior a 3 días, el colaborador lo canjeará en el IESS y lo presentará a Desarrollo Humano y Departamento de Contabilidad.

### **➤ LICENCIA POR MATERNIDAD**

Es el permiso que se concede por maternidad al personal de acuerdo a lo siguiente:



Se otorga durante un periodo de 12 semanas posteriores al parto. Durante este tiempo, las colaboradoras recibirán su remuneración completa, el 25% lo asumirá “LA EMPRESA”, y el 75% restante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Es responsabilidad de las empleadas realizar el trámite correspondiente ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y presentar a Departamento de Contabilidad el certificado por Maternidad.

➤ **LICENCIA POR PATERNIDAD**

Se otorga por motivo de maternidad del cónyuge 10 días de licencia por el nacimiento de su hijo(a) por parto normal y 15 días por cesárea o nacimientos múltiples, el colaborador presentara al área de departamento de contabilidad el certificado de nacido vivo; estos días serán remunerados.

➤ **LICENCIA POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR**

Es el permiso concedido por “LA EMPRESA” por el lapso de 3 días por motivo del fallecimiento de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, de acuerdo a lo establecido a la ley. El colaborador presentara al área contable el, acta de defunción.

➤ **LICENCIA POR ESTUDIO**

Es el permiso concedido por la “LA EMPRESA” a su personal por motivos de estudio, siempre y cuando la carrera o curso guarde relación con los objetivos institucionales o departamentales, quedando esto a criterio de la Jefatura Inmediata y las ausencias de los empleados no interfieran con las actividades diarias. Los colaboradores que se acogen

a este permiso, debe compensar su jornada de trabajo con un tiempo igual al concedido.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ATENCION MÉDICA Y CONTROL DE AUSENTISMO**

### **OBJETIVO**

Orientar al colaborador ante la necesidad de una atención médica primaria o emergencia durante su jornada laboral, llevando los registros necesarios y controles de ausentismos para determinar sus causas y establecer planes de acción.

### **ALCANCE**

Este procedimiento involucra a todo el personal que labora en la empresa.

### **TERMINOS O DEFINICIONES**

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**MSP:** Ministerio de Salud Publica

**CERTIFICADO DE AUSENTISMO:** Es un documento emitido por el médico, amparado en el código del trabajo y que acredita los certificados de descanso médico que el trabajador presenta para justificar su inasistencia al puesto de trabajo.

**EMERGENCIA:** Es todo estado o padecimiento de salud que requiere una atención médica inmediata.

**AUSENTISMO POR CAUSA MÉDICA:** Es toda incapacidad temporal que impide al trabajador desempeñar sus labores habituales al sufrir algún quebranto en su salud como resultante de un accidente de trabajo o una enfermedad general.

**CITA MÉDICA PLANIFICADA:** Es una consulta médica que previamente el trabajador ha coordinado en alguna de las unidades médicas de la localidad (IESS, MSP, MEDICO PRIVADO, RED MEDICA DEL SEGURO MEDICO PRIVADO), para recibir una atención por problemas en su salud.

## **RESPONSABILIDADES**

### **TRABAJADOR-EMPLEADO (COLABORADOR)**

Informar al departamento de Contabilidad y Jefe Inmediato cualquier alteración en su estado de salud.

Justificar su ausentismo laboral por enfermedad con el respectivo soporte.

## **POLÍTICAS**

**Art. 25.-** Contedecu S.A contempla dentro de su política de Seguridad y Salud Ocupacional, cuidar la salud y seguridad de sus trabajadores por tal motivo la aplicación de este procedimiento.

**Art. 26.-** El presente manual se sustenta en el Código Laboral Ecuatoriano, Reglamento del Servicio Médico de Empresa del IESS vigentes, relacionadas con la atención medica de los trabajadores y al ausentismo laboral, de igual manera conforme a lo contemplado en la política de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.

**Art. 27.-** El colaborador que dispone de una consulta médica planificada en horario de la jornada laboral en algún centro de salud (IESS, MSP, Médico privado o Red Medica del seguro médico privado) notificará por lo menos con 3 días laborales de anticipación al Departamento de Contabilidad y Jefe de área del colaborador.

**Art. 28.-** Todo Colaborador que haya recibido una atención médica, a su retorno deberá comunicar lo más pronto posible los resultados de su evaluación

al departamento de Contabilidad y Jefe inmediato al igual que presentar el respectivo soporte sea este el certificado de asistencia médica o certificado médico de descanso según el caso para su validación.

**Art. 29.-** Para justificar un descanso emitido por un médico, ya sea del IESS, MSP, Médico privado o Red Medica del seguro médico privado, e indistinto del tiempo de descanso, el colaborador presentara de forma física o electrónica al Departamento Medico el “Certificado de descanso medico” en un plazo máximo de 2 días laborales posterior a su emisión, esto a efecto de revalidarlo.

**Art. 30.-** Todo Ausentismo (horas o días) por motivos de salud será comunicado al Jefe de Área del colaborador mediante correo electrónico por el Departamento de Contabilidad.

## **USO DE UNIFORMES**

### **OBJETIVOS**

Establecer normas para el uso del uniforme y vestimenta al ingreso, permanencia y fuera de las instalaciones de Contedecu S.A., manteniendo la imagen corporativa de la empresa.

### **ALCANCE**

El procedimiento aplica para todo el personal que labora en Contedecu S.A.

### **POLÍTICAS**

La imagen corporativa del personal de Contenedores Ecuador Contedecu S.A. se debe de conservar tanto dentro como fuera de sus instalaciones, por lo tanto debemos crear conciencia que el efecto que causamos no es individual si no institucional.

## **Políticas Generales**

**Art. 31.-** El personal femenino que ingrese a la compañía después de los tres meses recibirá su uniforme fijo el cual será proporcionado por la Gerencia.

**Art. 32.-** Para el uso de vestimenta en damas y caballeros entiéndase que:

- Ropa deportiva: comprende jean (ni rotos ni estampados), camisas o camisetas tipo polo.
- Ropa formal: comprende pantalón de vestir, camisas mangas largas, falda o vestidos de colores neutros sin estampados, zapatos cerrados y sin adornos (lazos, hebillas grandes, etc.)

**Art. 33.-** El personal femenino y masculino vestirán de acuerdo a lo siguiente:

- El personal femenino vestirá el uniforme de la empresa de lunes a viernes.
- El personal masculino vestirá de ropa formal de lunes a viernes.

**Art. 34.-** El reloj y pulsera en colores no llamativos. No más de dos pulseras en ambos brazos.

**Art. 35.-** Todo colaborador que acuda a un evento / capacitación en representación de la empresa, asistirá correctamente vestido.

**Art. 36.-** El personal no podrá asistir a bares y discotecas con el uniforme.

**Art. 37.-** Cuando la empresa realice renovación de uniformes, el colaborador devolverá la dotación completa de uniformes para recibir los nuevos uniformes.

**Art. 38.-** El colaborador que se retire de la empresa devolverá la dotación completa de uniformes incluyendo la credencial, de lo contrario será descontado de su liquidación el valor de los mismos.

#### **Del uso del uniforme de damas**

**Art. 39.-** La blusa se usara con el cuello bien doblado y planchada.

**Art. 40.-** Los pantalones se utilizaran debidamente planchados, observando el correcto estado de las bastas, botones y cierres.

#### **Peinado, maquillajes, uñas y accesorios**

**Art. 41.-** Las colaboradoras ingresaran a las oficinas debidamente peinadas, arregladas, con un maquillaje discreto y apropiado para el inicio de sus actividades diarias.

**Art. 42.-** Las uñas deben estar pintadas, será con esmaltes de colores suaves.

**Art. 43.-** Los aretes deben ser discretos y combinados de acuerdo a los colores del uniforme.

**Art. 44.-** Los zapatos completamente cerrados, con tacos moderados, sin apliques, siempre limpios y en perfectas condiciones.

#### **Del uso del uniforme de los caballeros**

**Art. 45.-** El personal masculino que no tienen asignado un uniforme diario vestirán todos los días (lunes a viernes), con camisas mangas largas, pantalón de vestir, zapatos cerrados y de color acorde con la vestimenta que luzcan.

**Art. 46.-** Cuando la situación lo amerite, se utilizara corbata y saco, debidamente combinados.

## **MANUAL DE POLÍTICA ORDENAMIENTO DE ESCRITORIO Y LUGARES DE TRABAJO**

### **OBJETIVOS**

Mantener la imagen corporativa, en el lugar de trabajo del personal, de acuerdo a los lineamientos de la empresa Contedecu S.A.

Elevar la calidad de vida en el trabajo, creando un eterno ordenado, limpio y seguro para facilitar la realización de nuestras tareas.

### **ALCANCE**

Esta política aplica para todo el personal de la empresa que posee un escritorio en su lugar de trabajo.

### **POLÍTICAS**

**Art. 47.-** El responsable de cada puesto de trabajo debe preocuparse de que esté en orden y limpio, y mantener la buena imagen del mismo.

**Art. 48.-** Todo el personal debe aplicar los siguientes lineamientos sobre el ordenamiento de los escritorios y lugares de trabajo:

- En el escritorio debe permanecer solo lo absolutamente necesario. Toda la papelería adicional y otros elementos de trabajo, deben guardarse en los cajones y archivadores.
- Las personas que tienen sillas para atención a terceros siempre deben estar ordenadas.
- Los cajones deben estar ordenados (clasificando los implementos de oficina y artículos personales por cada cajón); y deben permanecer abiertos únicamente cuando necesitemos algo.
- Los archivadores deben permanecer ordenados en el interior y con las puertas siempre cerradas.

- Los bolsos, carteras o maletas de laptops deben permanecer guardadas dentro del escritorio no se permite tenerlos en el piso de nuestro lugar de trabajo.

**Art. 49.-** Debemos aplicar siempre la filosofía de las 5S en nuestros puestos de trabajo:

- Seiri (separar): diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios y descargar estos últimos.
- Seiton (ordenar): disponer en forma ordenada de todos los elementos, cada cosa debe de permanecer en su lugar correspondiente.
- Seiso (limpiar): mantener siempre limpios los equipos, objetos y en general el ambiente de trabajo.
- Seiketsu (sistematizar): extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores. Más que una actividad es una condición o estado permanente.
- Shitsuke (estandarizar): construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en aplicar las 5S haciéndolas parte de nuestra manera de trabajar.

**Art. 50.-** Los elementos permitidos en su puesto de trabajo son:

- Los equipos de oficina (computador, teléfono etc.), ubicados e manera adecuada según el modelo del escritorio.
- Adicionalmente se permite tener también sobre la mesa los útiles de oficina, entre ellos: pisa papeles (pequeños), set portalápices, calculadora, porta sellos, porta tarjetas, grapadora, saca grapas, block de notas

**Art. 51.-** Los elementos no permitidos en su puesto de trabajo son:

- No se permite tener comida sobre los escritorios.



- Encender velas, incienso o utilizar cualquier tipo de aromatizante, que no hayan sido proporcionados por la empresa.
- Mantener recordatorios en papelitos adhesivos por todas partes de su escritorio y computadora.

**Art. 52.-** Todos podemos contribuir con el mantenimiento del orden y la limpieza de todas las áreas de la empresa y tenemos la responsabilidad de recordarle los lineamientos antes mencionados a algún compañero, en caso de observar que no los aplica.

## **REGLAMENTO INTERNO SERVICIO DE TELEFONIA CELULAR**

### **OBJETIVO**

Otorgar a los colaboradores el servicio de telefonía celular y /o portabilidad de datos, siendo considerada como una herramienta de trabajo o para uso personal según aplique el caso.

### **ALCANCE**

El procedimiento aplica al personal de Contedecu S.A, los cuales hacen uso del servicio de telefonía celular como herramienta de trabajo.

### **TERMINOS Y DEFINICIONES**

**PLAN CONTROLADO:** Es un valor determinado y asignado mensualmente a la línea, que a la terminación del saldo, el usuario solo puede recargar de acuerdo a los servicios de la operadora.

### **RESPONSABILIDADES**

Hacer buen uso del equipo por asignación de herramienta de trabajo.

Solicitar a la operadora de servicio de telefonía celular el bloqueo de la línea inmediatamente sucedido algún siniestro.

Reportar por correo electrónico al departamento de contabilidad el siniestro de equipos asegurados y asignados como herramienta de trabajo.

## **POLÍTICAS**

### **SERVICIO DE TELEFONIA CELULAR COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO**

- Las líneas y equipos celulares utilizados como herramienta de trabajo, serán retenidas al colaborador por salida de la empresa.
- En caso de siniestro, el colaborador tramitara la denuncia respectiva y notificara al departamento de contabilidad hasta 24 horas después de ocurrido el hecho. En la notificación detallara la siguiente información a más de adjuntar la denuncia realizada: código del equipo(IMEI), modelo del equipo, número de celular, denuncia.

### **USUARIOS DE BASES Y EXTENSIONES CON SALIDA A CELULARES**

- Los colaboradores que tengan asignado un equipo como herramienta de trabajo no podrán hacer uso de las bases celulares.
- Los usuarios autorizados al servicio para llamar a celulares desde sus extensiones estarán en la obligación de justificarlas a través de los reportes de llamadas, detallando el nombre del contacto y el motivo de la llamada de acuerdo al procedimiento establecido.

- El no justificar las llamadas en los reportes de llamadas, se entenderá que el colaborador las aceptara como personal, el mismo que será liquidado por el departamento de contabilidad para su descuento.

### 3.5. Manual de Actividades de cada Área de la Compañía

Es esencial definir las actividades de cada empleado en la Compañía ya que eso le ayuda a crear un bienestar diario, ir mejorando en sus funciones día a día y poder administrar mejor su tiempo con el cumplimiento de las mismas.

En cada cargo se detalla las actividades que deben desarrollar y así tener establecida sus funciones en la cual se refiere si las actividades son:

- **Diarias:** Que se deben realizar todos los días laborables.
- **Semanal:** Deben de presentarse el ultimo día laborable de la semana.
- **Mensual:** Son reportes o actividades que se realizan una vez al mes.
- **Variable:** Estas actividades no tienen programación y se presentan circunstancialmente sin concurrencia fija.

#### Gerente General

El Gerente General debe de desempeñar distintas actividades como es la comunicación constante con la matriz, reportes y detectar posibles problemas y solucionar cualquier problema con los empleados o entorno de la empresa.

<b>Actividades</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Variable</b>
<i>Gestionar con proveedores para adquisiciones</i>				✓
<i>Comunicar a la Matriz novedades</i>				✓
<i>Control de stock</i>	✓			
<i>Regular precios de stock para la venta</i>				✓

<i>Aprobación de Pagos</i>	✓			
<i>Supervisar que los procesos y políticas se cumplan</i>				✓
<i>Elaborar Reporte Comparativo de Ventas</i>			✓	
<i>Elaborar Resultado Operativo de Ventas</i>			✓	
<i>Programar reuniones internas y con Matriz</i>		✓		

**Tabla 7:** Actividades gerenciales

**Fuente:** Elaborado por los autores

### Contadora

Se definieron actividades concretas para la contadora y que siempre supervise a la asistente contable.

<b>Actividades</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Variable</b>
<i>Elaborar Estados Financieros</i>			✓	
<i>Declaración de Impuestos</i>			✓	
<i>Conciliación Bancaria</i>	✓			
<i>Pago a proveedores y nomina</i>				✓
<i>Elaborar flujo operativo</i>			✓	
<i>Elaborar flujo de remuneraciones</i>			✓	
<i>Supervisión de actividades de asistente contable</i>	✓			

**Tabla 8:** Actividades del Contador

**Fuente:** Elaborado por los autores

### Jefa de Ventas

La jefa de Ventas tendrá a cargo a las ejecutivas de Ventas y además actividades relacionadas a las ventas directamente.

<b>Actividades</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Variable</b>
--------------------	---------------	----------------	----------------	-----------------

<i>Buscar potenciales clientes</i>	✓			
<i>Coordinar inspección de las unidades a adquirir</i>				✓
<i>Seleccionar unidades para stock</i>				✓
<i>Informe de base de clientes</i>		✓		
<i>Revisión de cotizaciones</i>	✓			
<i>Supervisar desempeño de ejecutivas de ventas</i>	✓			

**Tabla 9:** Actividades del Jefe de Ventas

**Fuente:** Elaborado por los autores

### **Jefa de Marketing**

Las actividades que desempeñara la encargada del marketing y publicidad serán netamente en ese campo.

<b>Actividades</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Variable</b>
<i>Visita a empresas para ofrecer nuestros productos</i>		✓		
<i>Promocionar la compañía en los distintos medios</i>				✓
<i>Regular gastos de publicidad</i>			✓	
<i>Diseñar publicidad en redes</i>		✓		

**Tabla 10:** Actividades del Jefe de Marketing

**Fuente:** Elaborado por los autores

### **Ejecutiva de Ventas**

Las ejecutivas de Ventas realizaran sus actividades supervisadas por su supervisor inmediato que es la jefa de Ventas y sus actividades están relacionadas específicamente a esa área.

<b>Actividades</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Variable</b>
<i>Atender llamada a clientes.</i>	✓			
<i>Envió de cotizaciones solicitadas</i>	✓			
<i>Elaborar reporte de cotizaciones</i>		✓		
<i>Mostrar stock a clientes.</i>				✓

**Tabla 11:** Actividades de la Ejecutiva de Ventas

**Fuente:** Elaborado por los autores

### **Asistente contable**

La jefa de Ventas tendrá a cargo a las ejecutivas de Ventas y además actividades relacionadas a las ventas directamente.

<b>Actividades</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Variable</b>
<i>Elaborar facturas de ventas</i>				✓
<i>Control de facturas emitidas a la compañía</i>				✓
<i>Control de Caja chica</i>	✓			
<i>Tramites Varios</i>				✓
<i>Elaborar retenciones, pagos en efectivo</i>				✓

**Tabla 12:** Actividades del Asistente Contable

**Fuente:** Elaborado por los autores

Estas actividades son necesarias que se lleven a cabo para el correcto desempeño de los procesos de la compañía Container Sudamérica, se encuentran establecidas por cada puesto de trabajo.

### **3.6. Reestructuración del Personal**

Se realizó la reestructuración del personal tomando en cuenta la antigüedad y el compromiso con la compañía y que tengan en claro los procesos de su área correspondiente para las tareas asignadas de acuerdo al puesto.

De los ocho empleados que tenía la compañía se renovó cuatro, los empleados que salieron de la compañía fueron las tres ejecutivas de Ventas y la asistente contable ya que no contaban con ningún requisito planteado para la contratación de personal de la compañía.

En la empresa no existían requisitos previos para la contratación así que se implementó los requisitos para selección de personal y se lo aplicó para las nuevas personas que ingresan en la Compañía.

### **3.7. Requisitos para selección de personal**

Las personas que apliquen a un cargo para la empresa Container Sudamérica deben de cumplir necesariamente ciertos requisitos para ser entrevistados por el Gerente General y por el Encargado del área correspondiente (si aplicase).

#### **Ejecutiva de Ventas**

- Sexo Femenino.
- Tener entre 20 a 28 años.
- Experiencia mínimo de 1 año como vendedora.
- Debe de estar cursando estudios de tercer nivel.
- Manejo de programas utilitarios.
- Licencia de conducir vigente.
- Buena Presencia

#### **Asistente Contable**

- Tener entre 18 a 28 años.
- Debe de estar cursando estudios de tercer nivel.
- Manejo de programas utilitarios.
- Conocimientos de Contabilidad básica.

### **Contadora**

- Experiencia de contadora mínimo 3 años.
- Tener título de tercer nivel en CPA.
- Manejo de programas utilitarios.
- Conocimientos de Contabilidad Avanzada.
- Actualización tributaria.
- Seminarios de cursos relacionados al cargo.

### **Jefa de Ventas**

- Sexo Femenino
- Experiencia como vendedora mínimo 3 años.
- Tener título de tercer nivel.
- Manejo de programas utilitarios.
- Habilidades de interacción con los clientes.
- Tener entre 21 a 35 años.
- Buena Presencia

### **Jefa de Marketing**

- Tener título de tercer nivel.
- Experiencia en Publicidad mínimo 3 años.
- Habilidad de interacción con los clientes.
- Tener entre 21 a 35 años.
- Buena Presencia

### **Gerente General**



- Experiencia como administrador o financiero mínimo de 5 años.
- Tener título de tercer nivel Ingeniero Comercial o carreras afines (preferible con maestría).
- Conocimientos avanzados programas utilitarios.
- Conocimientos de habilidades administrativas, financieras, contables.
- Conocimientos en implementación de procesos de las distintas áreas de una Compañía Comercial.
- Mayor de 26 años.

### **3.8. Procesos relevantes de la Compañía Container Sudamérica.**

#### **3.8.1. Proceso de Compras**

En el proceso de compras están relacionadas las distintas personas:

- Gerente General
- Jefa de Ventas
- Contadora

Para el proceso de compras se tienen distintos proveedores como:

- Touax
- Hamburg Sud
- Mediterranean Shipping
- WCT
- Maersk

Toda compra que se realice directamente a una de estas navieras son contenedores que no están registrados en el país, por lo tanto para adquirirlos y poder comercializarlos se deben nacionalizar por medio de agencias aduaneras conjuntamente con Aduana.

Este proceso de compra se da básicamente en dos casos que son:

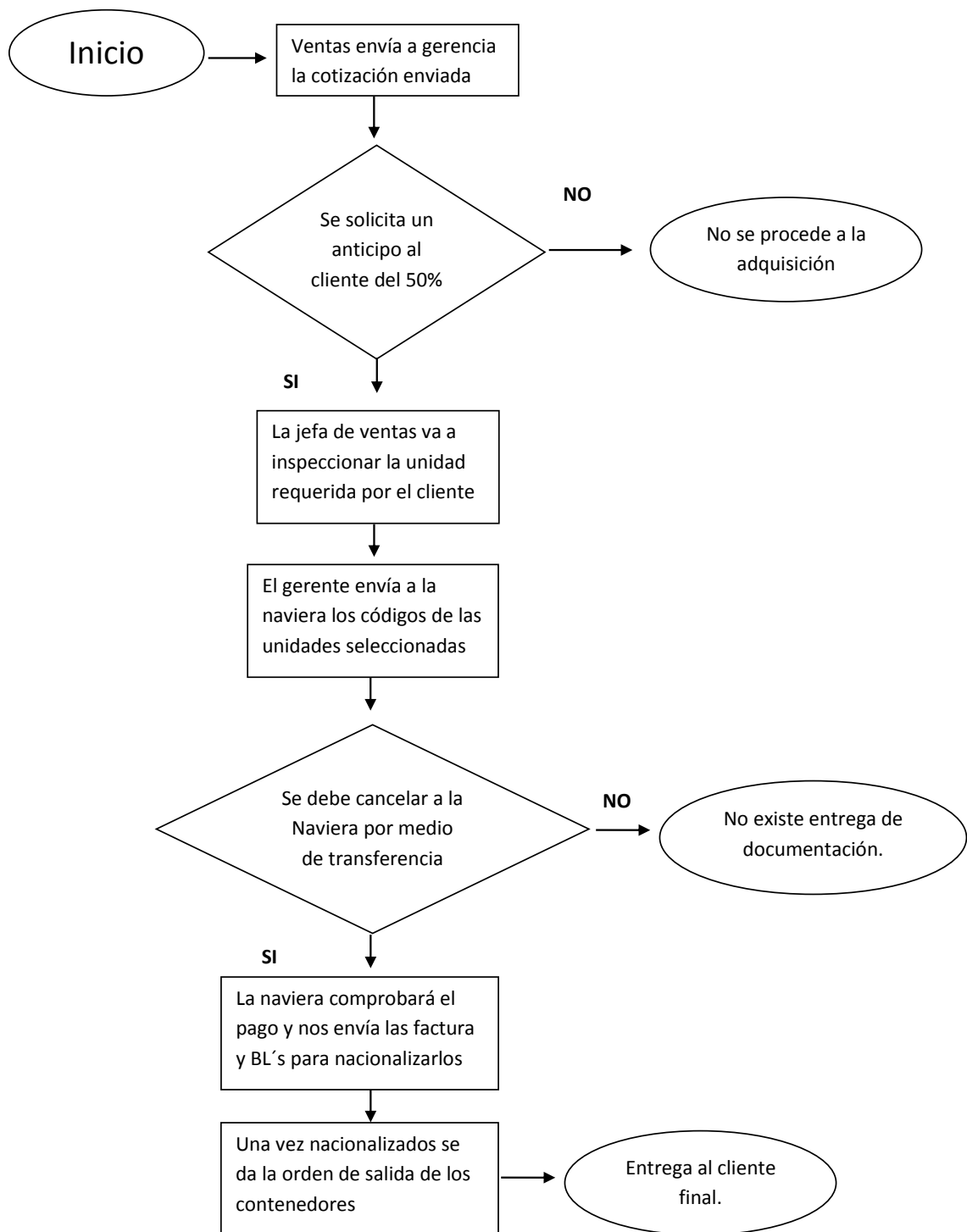
- Bajo pedido

- Desabastecimiento de inventario

### **Bajo pedido**

Estas compras se realizan por pedido de un cliente sea nuevo o recurrente pero que la compra sea mínimo por 5 unidades.

- 1.- La jefa de ventas envía a Gerencia la cotización que se envió al cliente el cual requiere el pedido.
- 2.- Se solicita al cliente el depósito del 50% para reserva de la compra y se le especifica que estarán disponibles en 5 días.
- 3.- La jefa de Ventas va a inspeccionar los contenedores según el requerimiento del cliente.
- 4.- El Gerente envía a la naviera la codificación de los contenedores seleccionados para recepción de contrato, facturas y Bls.
- 5.- Se realiza pago por medio de transferencia bancaria por parte de la Contadora a la Naviera de unidades seleccionadas.
- 6.- Una vez la naviera verifique la transferencia en curso envía los Bls para proceso de nacionalización.
- 7.- Se envía al agente aduanero la Invoice (factura) y Bls para emitir por parte de la aduana la liquidación aduanera.
- 8.- Una vez emitida la liquidación aduanera la contadora realiza la transferencia a la Senae.
- 9.- Se envía al agente aduanero el comprobante de pago a la Senae para que se emita la orden de salida de los Contenedores nacionalizados.



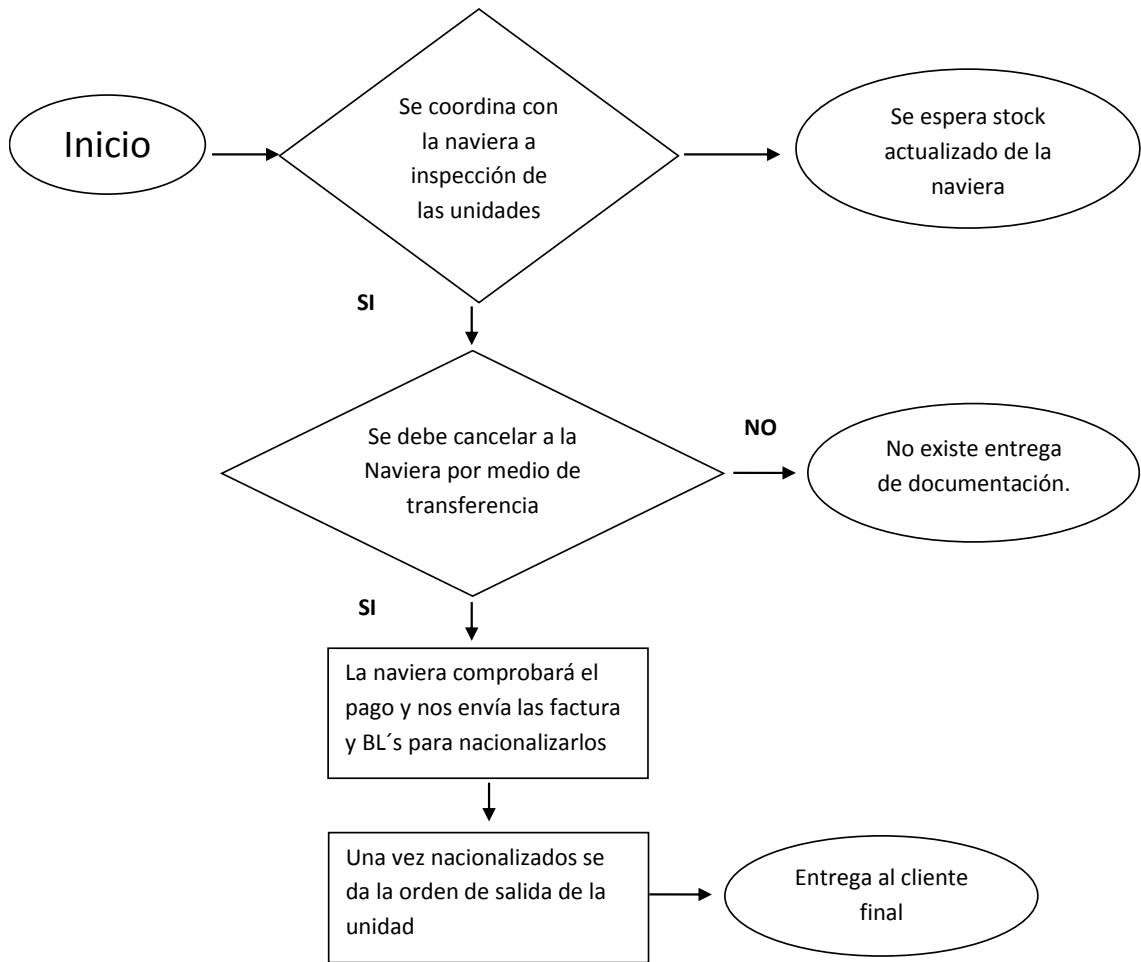
**Gráfico 23:** Proceso de compra

**Fuente:** Elaborado por los autores

### **3.8.2. Desabastecimiento de inventario**

Esta forma de compra se da cuanto baja el número mínimo de contenedores en stock que son 4.

- 1.- Se coordina con la naviera una inspección de unidades por parte del Gerente.
- 2.- La jefa de Ventas va al depósito a seleccionar las unidades que se va adquirir.
- 4.- El Gerente envía a la naviera la codificación de los contenedores seleccionados para recepción de contrato, facturas y Bls.
- 5.- Se realiza pago por medio de transferencia bancaria por parte de la Contadora a la Naviera de unidades seleccionadas.
- 6.- Una vez la naviera verifique la transferencia en curso envía los Bls para proceso de nacionalización.
- 7.- Se envía al agente aduanero la Invoice (factura) y Bls para emitir por parte de la aduana la liquidación aduanera.
- 8.- Una vez emitida la liquidación aduanera la contadora realiza la transferencia a la Senae.
- 9.- Se envía al agente aduanero el comprobante de pago a la Senae para que se emita la orden de salida de los Contenedores nacionalizados.
- 10.- Se envía al depósito donde se encuentran los Contenedores el documento de nacionalización para que den la orden de salida.



**Gráfico 24:** Desabastecimiento de Inventario

**Fuente:** Elaborado por los autores

### **3.8.3. Proceso de Venta**

En el proceso de ventas están relacionadas las siguientes personas:

- Jefa de Ventas
- Ejecutiva de Ventas

1.- Enviarle una cotización al cliente con su requerimiento por parte de una ejecutiva de Ventas.

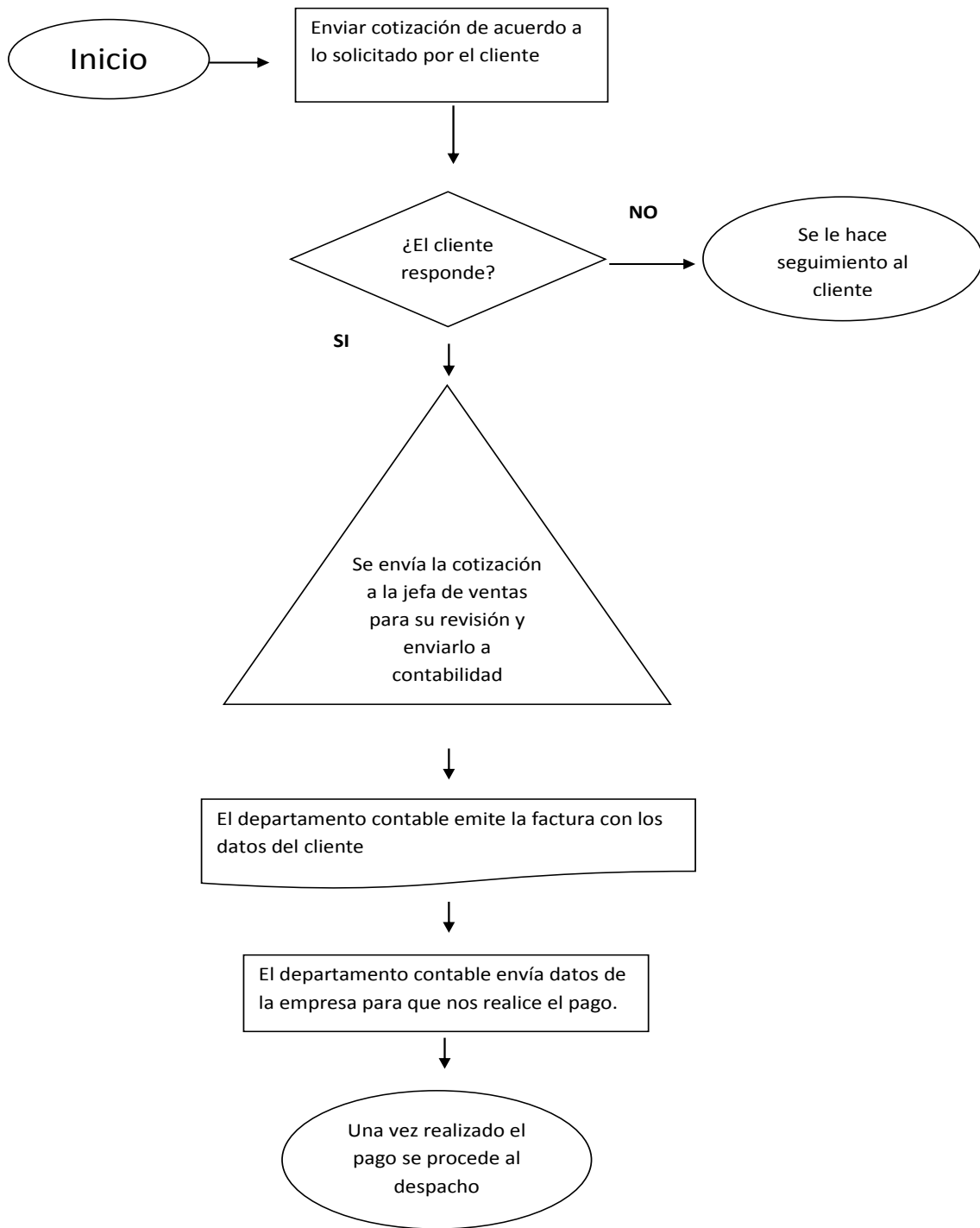
2.- Una vez el cliente haya aprobado la cotización se envía la cotización final a la jefa de Ventas para su revisión y posterior envió al departamento contable.

3.- El departamento Contable se comunica con el cliente para solicitar información de la empresa y registrarlos en la correspondiente base de datos y emitir facturas.

4.- El departamento Contable elabora la Factura y se la envía escaneada al cliente.

5.- El departamento Contable envía al cliente la información correspondiente para la transferencia bancaria como: Número de cuenta, nombre de la empresa y Valor final de Factura menos retención si hubiera.

6.- Una vez cancelado el contenedor en su totalidad se hace el despacho del mismo.



**Gráfico 25:** Proceso de Ventas

**Fuente:** Elaborado por los autores



### **3.8.4. Proceso de Pago a Proveedores**

En el proceso de pago a proveedores están relacionadas las distintas personas:

- Gerente General
- Contadora
- Asistente Contable

Para los pagos que se realicen a los proveedores se realizaran directamente de la cuenta Bancaria por medio de:

- Transferencia Bancaria
- Cheque

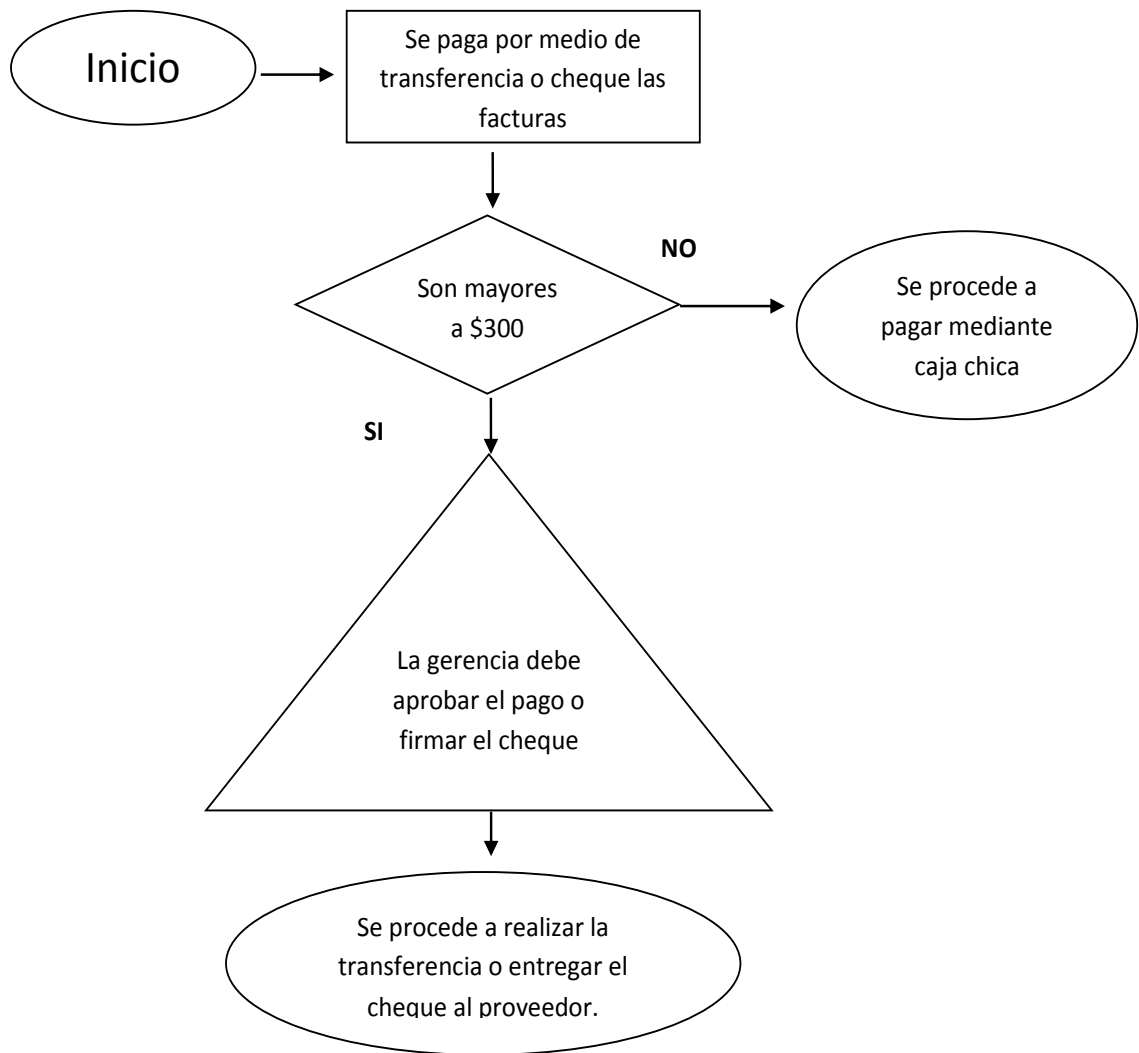
Estas transferencias y pagos vía cheque serán aprobados por el Gerente General de la compañía y los realizara la Contadora.

Los pagos realizados por medio de caja chica los realizara la Asistente Contable con supervisión de la Contadora, en ambos casos solo se cancelara si existe una factura o nota de venta por medio de caja chica.

#### **Pagos mediante Transferencia Bancaria o Cheque.**

1.- Una vez se emite una factura para la compañía que exceda los 300 dólares la Contadora tendrá que solicitar al Gerente la aprobación del pago sea por transferencia bancaria o cheque.

2.- Una vez la Gerencia apruebe el pago de la factura la Contadora es la única persona que puede ejecutar dicho pago.



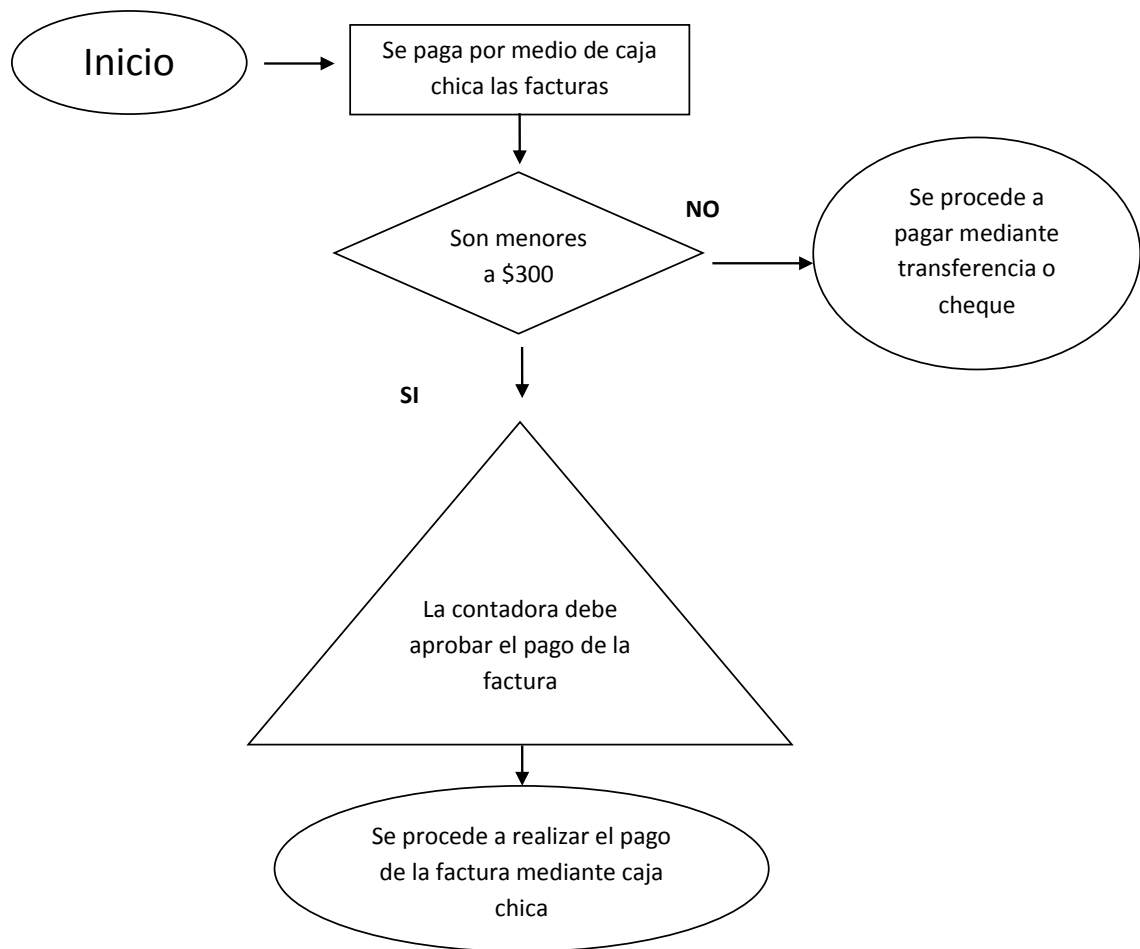
**Gráfico 26:** Proceso de Pago mediante transferencia bancaria o cheque

**Fuente:** Elaborado por los autores

## Pagos mediante Caja Chica.

1.- Cuando la asistente contable tenga facturas por pagar menores a 300 dólares le consultara la aprobación de pago a la Contadora.

2.- Una vez aprobado el pago por la Contadora la asistente contable procederá a cancelar dicha factura.



**Gráfico 27:** Proceso de Pago mediante Caja Chica.

**Fuente:** Elaborado por los autores

### **3.8.5. Proceso de Pago a Nomina.**

En el proceso de pago a nomina están relacionadas las siguientes personas:

- Gerente General
- Contadora

Los pagos a nomina en la Compañía Container Sudamérica son de sueldo y comisiones por Venta.

El pago de sueldo al personal de la Compañía se lo hará por medio de manera quincenal, los días de pago serán los días 14 y 29 de cada mes respectivamente.

- 1.- La contadora elabora los roles de pagos un día antes de la fecha de pago y se los envía al Gerente General para su aprobación.
- 2.- Con aprobación del Gerente la Contadora procede a cancelar vía transferencia bancaria a los empleados de la Compañía.
- 3.- El día laborable siguiente al pago cada uno de los empleados debe firmar el rol de pagos de la correspondiente quincena o fin de mes.

El pago de las comisiones por Ventas se realizan el quinto día de cada mes llevando el siguiente proceso:

- 1.- Al cierre de mes la Contadora sacara el valor correspondiente a cada empleado que comisione por Ventas.
- 2.- Una vez aprobado por el Gerente los valores de Comisiones por Venta este procede a darle el visto bueno a la Contadora para el pago.

3.- La contadora cancelara las comisiones el quinto día de cada mes vía transferencias bancaria.

### **3.8.6. Proceso de Cumplimiento y Control de Actividades.**

Para que exista un control de las actividades, procedimientos y que haya opiniones para mejoras o críticas constructivas en la Compañía se implementó reuniones internas semanales el cual deben de estar todos los empleados.

Las reuniones semanales se realizaran los días viernes a las 17:00 en el cual se trataran los siguientes temas:

- Revisión de Informe de clientes nuevos.
- Revisión de informe de cotizaciones adjudicadas y en proceso.
- Seguimiento de cumplimiento de actividades.
- Establecer metas a corto plazo para cada personal de la Compañía.
- Resolver problemas que se hayan presentado para cualquier área.

Todos los temas que se tratan en la reunión se busca que tengan un resultado positivo en la Compañía sea en Ingresos como en la mejora del clima Organizacional.

### **3.9. Cronograma de Seminarios para empleados de la Empresa Container Sudamérica.**

Es importante que la Compañía Container Sudamérica tenga cronogramas anuales para capacitación de los empleados en las distintas áreas como la Contable, Ventas y administración, esto sirve en el crecimiento profesional y la empresa se beneficiara a corto y largo plazo por los nuevos conocimientos adquiridos y actualizaciones de normas.

Los seminarios y actualizaciones que se aplican en la Compañía busca seguir formando a sus trabajadores profesionalmente y que repercuta siempre en la mejora del clima organizacional.

A continuación se detallan los seminarios y los cargos que están relacionados:

### **Trabajo en Equipo**

**Horas:** 10

<b>Seminario</b>	<b>Cargos</b>
<u><i>Trabajo en equipo</i></u>	<i>Gerente General</i> <i>Contadora</i> <i>Jefa de Ventas</i> <i>Jefa de Marketing</i> <i>Ejecutiva de Ventas</i> <i>Asistente Contable</i>

**Tabla 13:** Seminario de Trabajo en equipo

Es esencial enfocarse en un seminario anual basado en el trabajo en equipo ya que se busca mejorar y mantener constantemente el clima organizacional entre todos los empleados de la Compañía.

### **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**

**Horas:** 40

<b>Seminario</b>	<b>Cargos</b>
<b><i>Desarrollo de Habilidades Gerenciales</i></b>	<i>Gerente General</i>

**Tabla 14:** Seminario de Desarrollo de habilidades gerenciales

Este seminario está enfocado para el Gerente en desarrollar habilidades nuevas o existentes personales y que conlleven a una mejor organización del grupo como es la motivación.

### **Técnicas de Negociación**

**Horas:** 8

<b>Seminario</b>	<b>Cargos</b>
<b><i>Técnicas de Negociación</i></b>	<i>Gerente General</i> <i>Jefa de Marketing</i> <i>Jefa de Ventas</i>

**Tabla 15:** Seminario de Técnicas de Negociación

En la Compañía día a día se interactúa con los proveedores, visitas a Empresas y atención al cliente por eso este seminario es esencial para los altos mandos y adquirir nuevas habilidades en negociación.

### **Atención y Servicio al cliente**

**Horas:** 8

<b>Seminario</b>	<b>Cargos</b>
<b><i>Atención y servicio al cliente</i></b>	<i>Jefa de Ventas</i> <i>Jefa de Marketing</i> <i>Ejecutiva de Ventas</i>

**Tabla 16:** Seminario de Atención y Servicio al Cliente

Este seminario está enfocado en los cargos altos y medios que están enfocados con la interacción al cliente y así poderles brindar una mejor atención.

## **Normas Internacionales de Información Financiera**

**Horas:** 60

<b>Seminario</b>	<b>Cargos</b>
<b>Normas Internacionales de Información Financiera</b>	<i>Contadora</i> <i>Asistente Contable</i>

**Tabla 17:** Seminario de Normas Internacionales de Información Financiera

El seminario en NIIF se tomó la decisión de que sea para todo el departamento Contable para que la Contadora tenga un gran apoyo y así se preparen para un eventual ascenso en el futuro.

## **Actualización Tributaria**

**Horas:** 60

<b>Seminario</b>	<b>Cargos</b>
<b>Actualización Tributaria</b>	<i>Contadora</i> <i>Asistente Contable</i>

**Tabla 18:** Seminario de Actualización Tributaria

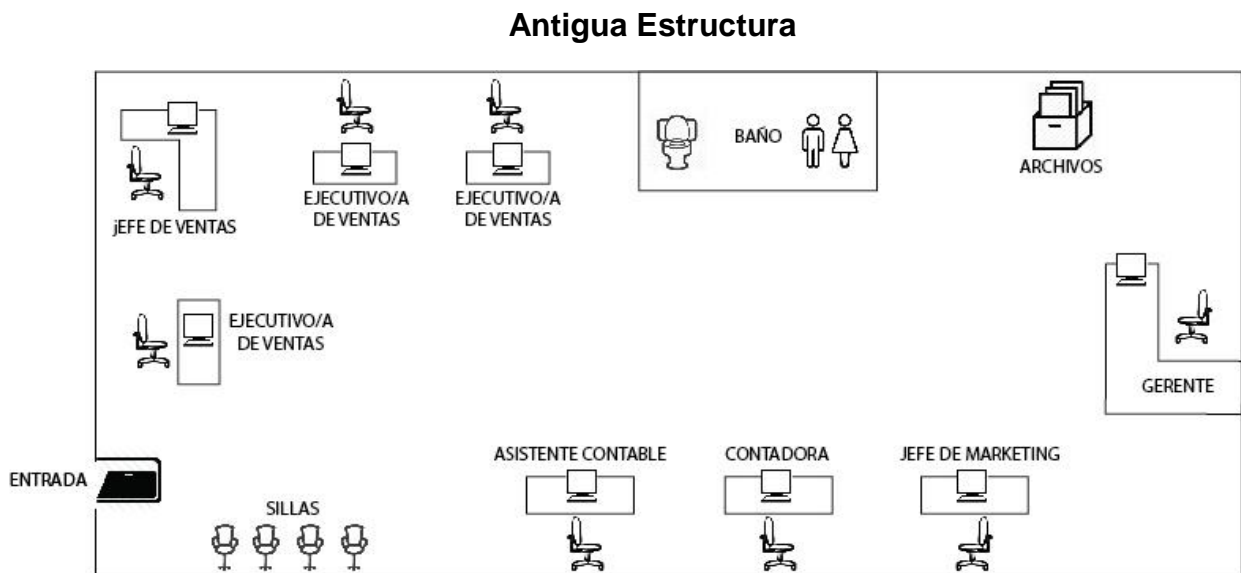
Con las leyes y normas que varían constantemente es importante que exista este seminario exclusivo para el departamento contable y así llevar una contabilidad organizada bajo las normas actuales.



### 3.10. Reestructuración de la infraestructura

Se implementó reestructurar el entorno físico para que el trabajador tenga una comodidad y flexibilidad al realizar sus funciones en la empresa.

La Compañía en el año 2014 se cambió de oficina al edificio World Trade Center la cual esa oficina no tenía divisiones y todos trabajaban en el mismo ambiente, la estructura antigua fue la siguiente:

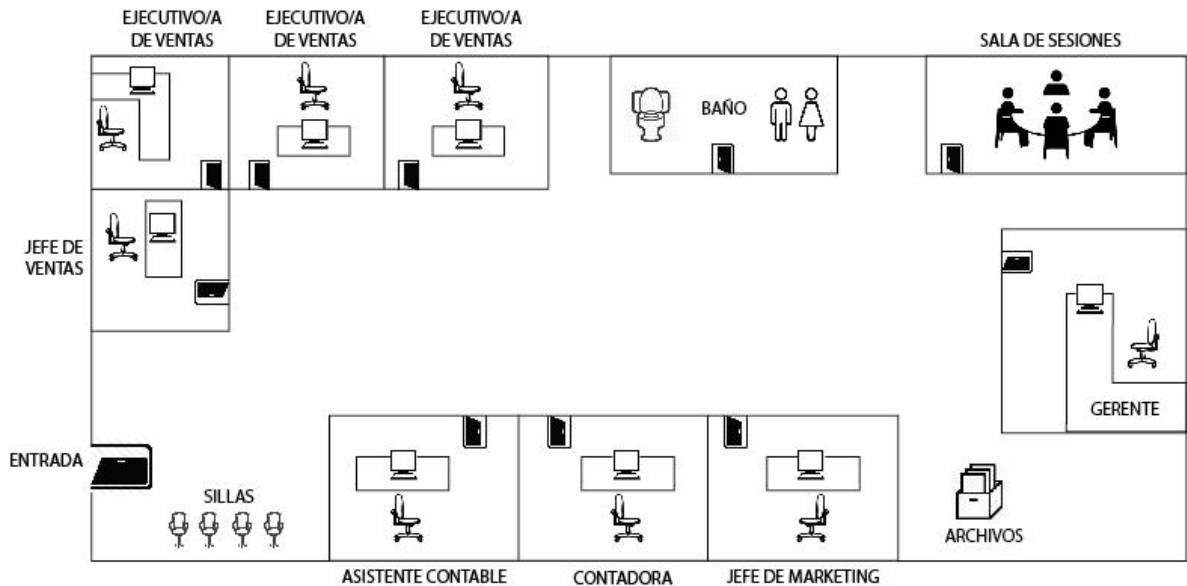


**Gráfico 28:** Antigua Estructura de la Oficina

**Fuente:** Elaborado por los autores

Con la antigua estructura existía muchos factores que causaban problemas, una de ellos era que todas las áreas tienen distintos ambientes como el área de ventas que está ligado a llamadas constantes por parte de los clientes y las vendedoras de la Compañía con visitas de clientes momentáneas, por otra parte el departamento contable es de un ambiente laboral más tranquilo pero en este caso que todo el personal compartía un solo ambiente no era lo mejor para que cumpla cada trabajador sus tareas con eficiencia.

## Nueva Estructura



**Gráfico 29:** Reestructuración de la Oficina

**Fuente:** Elaborado por los autores

Con la nueva estructura se conservó los mismos puestos de trabajo pero con divisiones para cada uno de los empleados y se condicionó un espacio para la sala de reuniones que generalmente son usadas para reuniones semanales del personal y temas a tratar con clientes y proveedores.

El beneficio de cambiar el aspecto de la oficina en su estructura es que se busque un espacio cómodo en cada puesto de trabajo.

Se llevará un control mensual por concepto de iluminación, ventilación por parte del aire central en las oficinas y las limpiezas serán los días miércoles de cada semana para generar un ambiente propicio de trabajo.

Se realizó compras de puertas de acceso a cada división de oficina y compra de sillas nuevas y confortables para todos los empleados de la empresa.

### **3.11. Implementación de Sistema Manager Time ERP**

En la Compañía es importante establecer un sistema que ayude a mejorar los procesos y que ayude a tener un control más efectivo en todas las áreas y que se enlacen entre ellos.

La matriz Container Sudamérica adquirió el Sistema Manager Time ERP en el año 2013 y se lo implemento en los países de Chile y Colombia en el cual Ecuador tenía programado iniciarlo en Febrero del 2014 pero el Gerente de ese periodo no lo puso en marcha y se siguió trabajando y llevando información, informes en Word y Excel.



#### **Beneficios del Sistema Manager Time ERP**

- Control de Productos en ingresos y salidas (stock)
- Informes y procesos de Existencias
- Base de Clientes y Proveedores
- Sincronización automática de información de Abastecimiento
- Emisión de Facturas, cotización, guías de despacho, nota de crédito.
- Informe de Ventas, cotizaciones
- Módulo de Finanzas, informes analíticos, flujos de caja.
- Modulo Contable: Informes de libro mayores, estados financieros, cuentas bancarias.
- Presupuestos Financieros, presupuestos de costos, indicadores financieros.

El Sistema Manager Time ERP es un sistema integrado en todas las áreas posibles de una empresa comercial que aplican a la compañía.

Para implementar este sistema la Contadora y el Gerente General van a recibir una capacitación por la Directora de Finanzas de la Matriz Container Sudamérica ubicada en Chile por medio de Skype y así empezar a parametrizar e implementarlo.

### **3.12. Mejoras de las Variables del Clima Organizacional**

#### **ÁREA: Desarrollo profesional**

##### **OBJETIVO General**

Potenciar el nivel profesional del empleado en base a nuevos conocimientos, avances tecnología y demás funciones que beneficien a la empresa y al trabajador

##### **Medidas**

- Reuniones semanales en las cuales se tratan sobre utilidades, perdidas, controles internos y externos.
- Llevar una buena comunicación entre el jefe y el trabajador y juntos llegar a los objetivos planteados en la empresa
- Retroalimentar al trabajador para analizar que mejorar y capacitarse para llegar a puestos más altos en la organización
- Dar facilidades al trabajador como medias becas y flexibilidad de horarios para asuntos de estudios
- Fomentar el trabajo implementando un plan de ascensos y oportunidades para el personal
- Cronogramas de seminarios anuales para el jefe inmediato y sus trabajadores

##### **Variables**

### **Infraestructura física**

En vista del nuevo plan de reestructuración podemos implementar una sala de reuniones para debatir temas sobre la empresa

### **Materiales y Equipos**

Cambio de equipos de computación y materiales de oficina

### **Nómina de Personal**

Aquí interviene fundamentalmente el departamento de Recursos Humanos de la matriz en análisis de los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración del plan en la organización. De las cuales se ha innovado el personal en un 50% para efecto de funciones y procesos de la empresa

### **Tiempo estimado**

Se aplica totalmente en treinta días y concurrente en el día a día.

### **AREA: Presión Laboral**

#### **OBJETIVO**

Optimizar el exceso de tareas y funciones a un mismo trabajador brindándole una mayor cobertura para la realización de los objetivos planteados por el trabajador y la empresa

#### **Medidas**

- Desarrollar un plan para lidiar con las necesidades y oportunidades del trabajador
- Dar un reconocimiento por el esfuerzo y metas alcanzada al trabajador

- Dar un seguimiento al trabajador en la parte psicológica y de salud
- Asignar roles al trabajador de acuerdo a las funciones que fue contratado
- Administrar el tiempo de actividades según sus horarios de trabajo

### **Variables**

### **Materiales y Equipo**

Equipos de avanzado y materiales de oficina que permitan un trabajo seguro y rápido

### **Personal**

El departamento de Recursos Humanos debe asignar un plan de funciones y actividades para reestructurar el ambiente laboral de la empresa

### **Tiempo estimado**

Se estima un proceso de 30 días hábiles.

## **ÁREA: Claridad en la información**

### **OBJETIVO**

Mantener y canalizar las vía de comunicación e información dentro de la empresa, en objetivo de asegurarse de un buen traslado de la información en la organización

### **Medidas**

- Se creara una norma en el cual los departamentos deberán de pasar con claridad la información de un forma detallada, precisa y en un tiempo estimado en busca de obtener un control de orden en las actividades en la empresa
- Constantemente realizar actualizaciones de la información que se suba a la nube o que se de uso en la organización

- Creación de un programa de actividades respecto a sugerencias y opiniones en busca de mejorar los sistemas de información
- La información va estar Almacenada y disponible para que el personal de uso en el momento que sea necesario y de manera segura

## **Variables**

### **Materiales y Equipo de oficina**

Equipos de cómputo de avanzado, Materiales de oficina en buen estado, sistema de almacenamiento de gran capacidad

### **Nómina del Personal**

El Gerente General se encarga de que los trabajadores acaten las nuevas normas y trabajen de una mejor forma.

### **Tiempo estimado**

Se realizara en 7 días

### **AREA: Reconocimientos**

#### **OBJETIVO**

Incentivar y fomentar al trabajador en busca de una actitud y mentalidad individualmente positiva en la realización de actividades que generen un buen ambiente de trabajo en la empresa.

### **Medidas**

- Crear un plan de motivación y beneficios para determinar las necesidades que requieren los trabajadores
- Realizar un dialogo con el jefe para proponer la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la empresa ante sus propios colaboradores.
- Hacer un Reconocimiento de los logros individuales y colectivos
- Tener en cuenta la opinión del personal muchas veces ellos tienen la pauta para resolver los problemas dentro y fuera de la organización
- Crear un programa llamado (el empleado del mes) para elogiar el esfuerzo, la creatividad en sus funciones, y sus buenos valores publicándolo en algún folleto o boletín interno de la empresa
- No motivar al trabajador con incentivos monetarios porque luego se puede crear conflictos o mal entendidos
- Buscar una consultora de Recursos Humanos que realice un estudio de sueldos para compararlo con los salarios de la empresa
- Entrega de nuevos uniformes a los trabajadores
- Los pagos de los salarios a los trabajadores serán de forma quincenal
- Se entregara comisiones por concepto de objetivos alcanzado en ventas
- Implementación de flujogramas de ventas y compras

### **Variables**

### **Materiales y Equipo de oficina**

Materiales de oficina, textiles.

### **Nómina del Personal**

La gerencia va a llevar un seguimiento de todas las actividades que realicen sus trabajadores



## **Tiempo estimado**

Se estima que se cumplirá en 30 días hábiles

## **ÁREA: Innovación**

### **OBJETIVO**

Encontrar nuevos procesos para realizar los trabajos y actividades dentro de la empresa de manera segura y optimizando el tiempo. Generar oportunidades a los trabajadores para transmitir ideas en la empresa

### **Medidas**

- Hacer reuniones mensuales con todos los trabajadores de la empresa para hablar de temas de los procesos y funciones en la empresa
- Cambiar equipos de computación y materiales de oficina por unos nuevos
- Cambios en la infraestructura de la oficina para mejora del entorno físico
- Implementar software o sistemas actualizados en la empresa
- Creación de una sala de reuniones
- Programas de integración extracurriculares
- Nuevos mecanismos y procedimientos en los requisitos para la contratación del personal

### **Variables**

#### **Infraestructura y adaptación**

En vista del nuevo plan de reestructuración podemos implementar salas de reuniones en las oficinas de los antiguos trabajadores

#### **Materiales y Equipo**

Cambios en equipos de computación y materiales de oficina

## **Nómina de Personal**

Aquí interviene fundamentalmente el Gerente General en análisis de los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración del plan en la organización. De las cuales se ha innovado el personal en un 50% para efecto de funciones y mecanismos de la empresa

## **Tiempo estimado**

Se estima que estará completamente adaptado en 45 días

## **ÁREA: Colaboración Interna**

### **OBJETIVO**

Potenciar el trabajo en equipo y fortalecer las conexiones de información en la empresa para desarrollar un buen ambiente de trabajo

### **Medidas**

- Generar una buena comunicación interna y externa con todos los trabajadores de la empresa
- Motivar al personal por el cumplimiento de los objetivos en base a reconocimientos
- Fomentar el compañerismo y valores dentro del equipo de trabajo
- Poner en práctica el sistema de las 5S
- Programas de integración para los trabajadores de la empresa
- Implementación de un manual de actividades para llevar un orden y proceso en cada área de la empresa

## **Variables**

### **Materiales y Equipo**

Cambio de equipo y sistemas que permitan una mejor productividad

### **Nómina de Personal**

Aquí interviene fundamentalmente el departamento de Recursos Humanos en análisis de los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración del plan en la organización. De las cuales se ha innovado el personal en un 50% para efecto de funciones y mecanismos de la empresa

### **Tiempo estimado**

El tiempo estimado para su correcto desempeño es de 30 días hábiles.

### **Presupuesto del plan**

Los resultados deben ser notorios luego de la ejecución del plan y la realización de la nueva encuesta en este proceso se debe analizar ciertas variables para sacar un costo aproximado de la ejecución del plan. Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta actividad, en base la aprobación del Gerente.

### **Área: beneficio laboral**

### **Objetivo**

Motivar a los trabajadores de la empresa por medio de aspiraciones y beneficios que influyen en el ambiente laboral

## **Medidas**

- Otorgar permisos de ausentismo para chequeos médicos con la documentación legal presentada en la empresa
- Otorgar permisos de ausentismo por fallecimiento de un familiar
- Otorgar permisos de ausentismo por motivos de estudio
- Otorgar permisos de ausentismo por motivos de maternidad y paternidad
- Otorgar permisos de ausentismo por motivos de vacaciones
- Pagos por decimotercera remuneración ,decimocuarta remuneración y fondos de reserva
- Permisos para el uso del celular en las actividades de la empresa
- Innovación en los equipos de cómputo y materiales de oficina
- Nueva Infraestructura
- Servicios de capacitación para el desarrollo profesional

## **Variables**

### **Materiales y Equipo**

Cambio de equipo y sistemas que permitan una mejor productividad

### **Nómina de Personal**

Interviene el Gerente General analizando los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración del plan en la organización. De las cuales se ha innovado el personal en un 50% para efecto de funciones y mecanismos de la empresa.

### **Tiempo estimado**

Se aplicara en 5 días hábiles.

### **3.13. Resumen del Análisis Factorial**

Este análisis sirve para construir y acreditar los instrumentos para medir los factores y variables del clima organizacional en los trabajadores de la Empresa Container Sudamérica en Guayaquil

La población del análisis contiene 4 trabajadores que son los que pertenecen a la institución

Para cumplir con la meta aplicamos una escala de medición para el clima organizacional de fuente propia

Por el paquete estadístico SSPS 15.0 (en el Anexo se muestra su procesamiento) de los cuales seleccionamos los siguientes resultados que a nuestra Consideración son los más significativos:

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional tiene una fiabilidad adecuada (de 0,70 aproximadamente), lo que implica que todos los ítems realmente tienen una relación y reflejan una mejora en la empresa

Los resultados obtenidos dicen que en este caso se presenta una mejora en su totalidad entre las variables que intentamos medir. En conjunto las correlaciones el tipo de variables, de clima organizacional, confirman la validez de las sub escalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy positivas

## **Introducción**

La implementación del plan ayudo a fortalecer los sistemas de comunicación y capacitación en la empresa en vista que era una necesidad urgente en todas las áreas de la empresa

El presente trabajo tiene como meta construir y acreditar un instrumento que mida el clima organizacional en la empresa

## **Materiales y Métodos**

Las variables analizadas en esta investigación son las siguientes

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

## **METODOLOGÍA**

Para lograr el objetivo se llevaron adelante los siguientes pasos:

**Adaptación del cuestionario de los investigadores.** Se lo adapto para poder medir las variables del clima organizacional en la unidad de trabajo

**a) Breve descripción del cuestionario de clima organizacional.** Este instrumento consiste en 16 elementos. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cuatro puntos (a saber: Muy de acuerdo = 4, De acuerdo = 3, No estoy seguro = 2, En desacuerdo = 1.. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cuatro elementos de cada escala.

### **Descripción de la Población**

La población sobre la que se realizó el presente estudio está compuesta por 8 trabajadores miembros de la institución.

El ámbito de estudio elegido es la empresa Container Sudamérica. La selección de este campo de estudio se vio un cambio en los medios de comunicación, el desarrollo profesional y demás variables, esto ha generado motivación dentro de la empresa al contar con un orden en el ambiente laboral.

El cuestionario fue entregado al empleador de la empresa. La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, auto aplicado y sin control de tiempo. Todos los miembros recibieron la encuesta con sus debidos parámetros al seguir para llevar una buena ejecución de las respuestas.

## **Resultados y Discusión**

### **Escala del Clima Organizacional**

Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir el clima organizacional fue analizada su **FIABILIDAD** (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensional)

Por fiabilidad se entiende aquí lo que indican los coeficientes de consistencia interna; de manera más específica nos referimos al coeficiente Alpha de Cronbach.

Estos coeficientes indican en qué grado se puede considerar que las respuestas a estos ítems (las de cada escala) covarían, están relacionadas entre sí, y consecuentemente confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad, es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996). En el caso de esta investigación coeficientes con valores cercanos a 0,80 o superiores pueden considerarse altos y con mayor razón si tenemos en cuenta que se trata de escalas de solo cinco ítems (estos coeficientes aumentan al aumentar el número de ítems).

- El 100% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo con los programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento
- El 100 % de los encuestados se encuentran de acuerdo con la realización de reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con la consideración del puesto que desempeñan de acuerdo con las funciones que fueron contratados
- El 100% de los encuestados se encuentran inseguros con el exceso de trabajo en la empresa ya que acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteados
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo en la facilidad de acceso a la información en toda las áreas de la empresa



- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo cuando se trata de disponer de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con las posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el sueldo que perciben en la empresa porque no va acorde con las funciones que realizan
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con la búsqueda de una forma más rápida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos en cada departamento
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo porque disponen de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con las conexiones eficientes de información entre las áreas de trabajo que permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con la cooperación del trabajo en equipo que facilita el desempeño dentro de la organización
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los puestos que pueden aspirar dentro de la empresa por los conocimientos y experiencia
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el incremento del sueldo con relación a sus funciones de trabajo en la organización
- El 100% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo por el entorno físico y el espacio que disponen en el trabajo y lo seguro para realizar sus funciones en la empresa
- El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los recursos tecnológicos que les permiten facilitar sus funciones en la organización

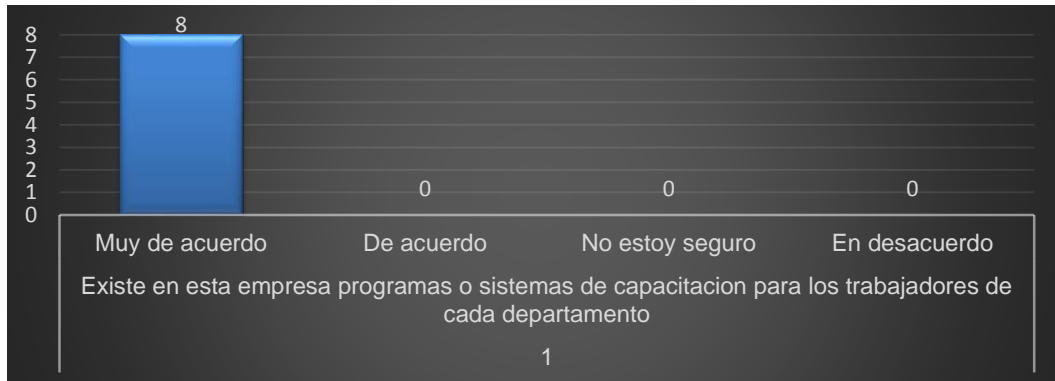
Viendo los resultados de la encuesta encontramos unos resultados satisfactorios según la fiabilidad del proceso de la cual fue un éxito el plan de mejoras para contrarrestar los malos resultados

<b>Escala</b>	<b>Descripción Escala</b>	<b>Nº de Ítems</b>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Autonomía del trabajador acerca de la evolución en crecimiento con respecto a procedimientos del trabajo, nuevos conocimientos mediante los sistemas de capacitación	2
<b>Presión Laboral</b>	las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización en la manera de realizar sus funciones en maneras estrictas y contratiempo por la organización	2
<b>Claridad en información</b>	La Facilidad de brindar información entre los departamentos de la institución de una manera precisa y optima	2
<b>Beneficios Laborales</b>	El desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas con llevan a un ajuste de sueldo y ascensos.	2
<b>Colaboración interna</b>	El trabajo en equipo que tienen los miembros de la empresa acerca del trabajo y tareas en realizarse en sinergia	2
<b>Reconocimiento</b>	La integridad que tienen los miembros de la empresa, en base a la recompensa que reciben, por su contribución a la institución	2
<b>Condiciones de trabajo</b>	La facilidad de ejercer un buen trabajo mediante un espacio cómodo y seguro para el trabajador con sus debidos equipos o máquinas de trabajo	2
<b>Innovación</b>	Nuevos mecanismos para traslado de la información y oportunidad de participación de los trabajadores en la transmisión de criterios o ideas en la organización	2

**Tabla 19:** Escalas del Clima Organizacional

**Fuente:** Elaborado por los autores

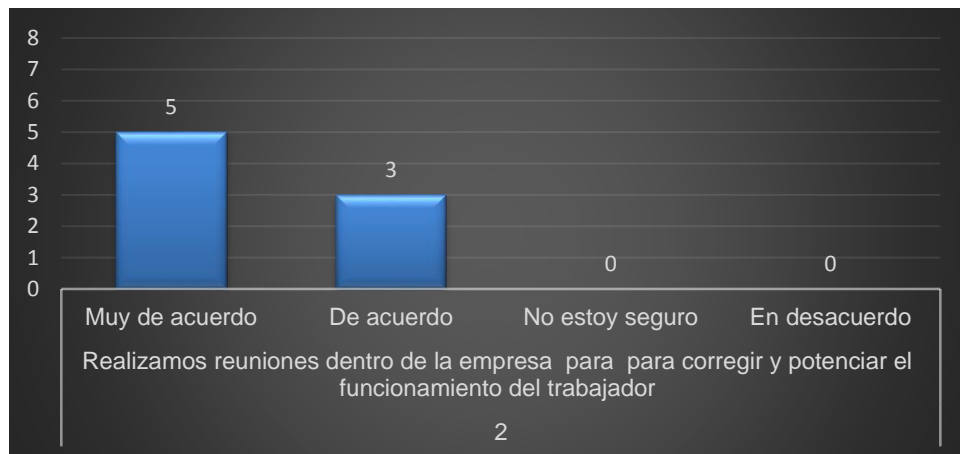
**1) Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento**



**Gráfico 30:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 1

Observamos en su totalidad que dentro de la organización se están capacitando al personal por medio de programas que incursiono la Gerencia

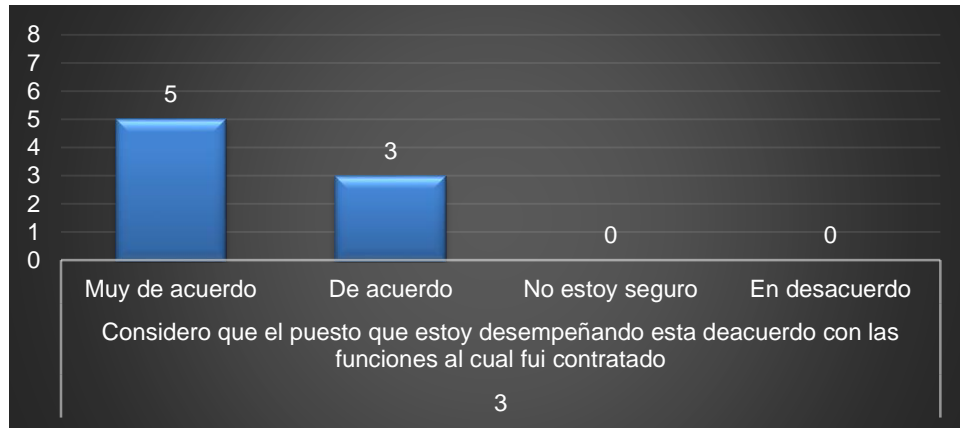
**2) Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador**



**Gráfico 31:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 2

Tenemos en cuenta que el personal encuestado está satisfecho con la implementación de las reuniones dentro de la empresa así habrá más libertad de opinión para resolver problemas o tomar decisiones

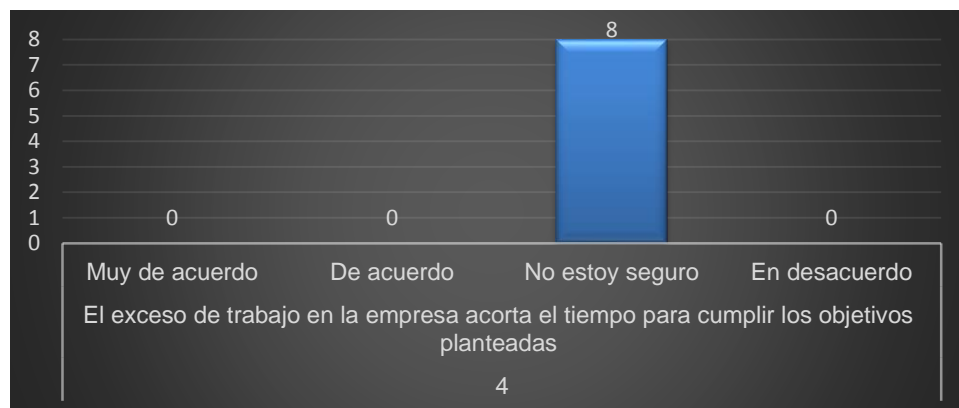
**3) ¿Considero que el puesto que estoy desempeñando está de acuerdo con las funciones por la cual fui contratada?**



**Gráfico 32:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 3

El personal se siente cómodo con su trabajo y las funciones que desempeña en la organización

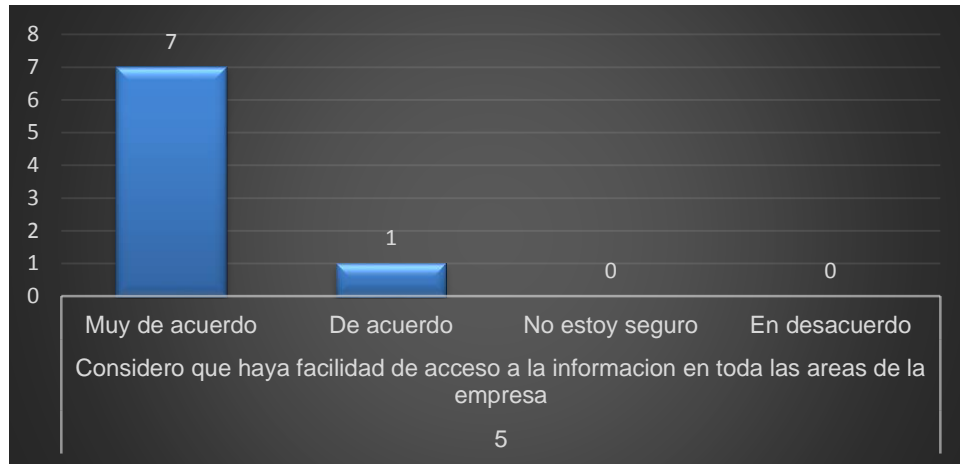
**4) ¿El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteados?**



**Gráfico 33:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 4

Los encuestados tienen la seguridad en su totalidad de que esta variable sea a favor con la nueva reestructuración en la empresa por lo que ya no existiría exceso de trabajo con la implementación del plan de mejoras

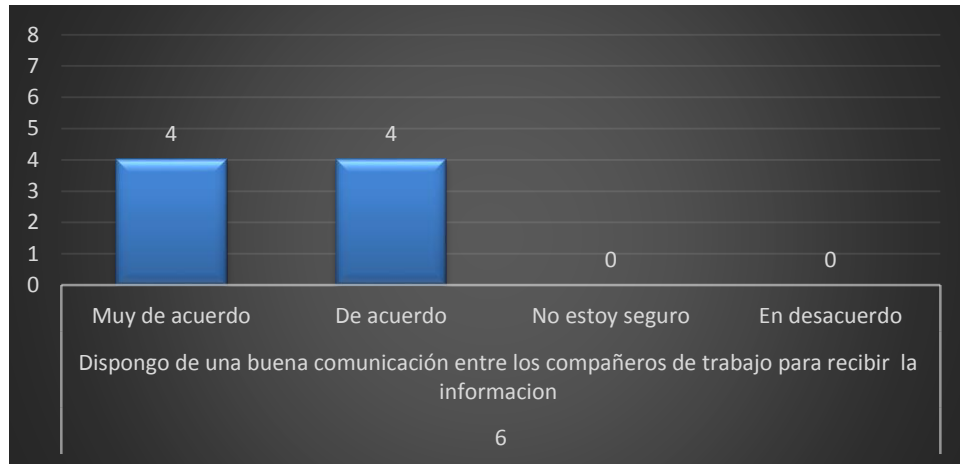
**5) Considero que haya facilidad de acceso a la información en todas las áreas de la empresa**



**Gráfico 34:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 5

Los encuestados están satisfechos con el nuevo plan de mejoras que les permite tener acceso a la información en la empresa sin ninguna dificultad.

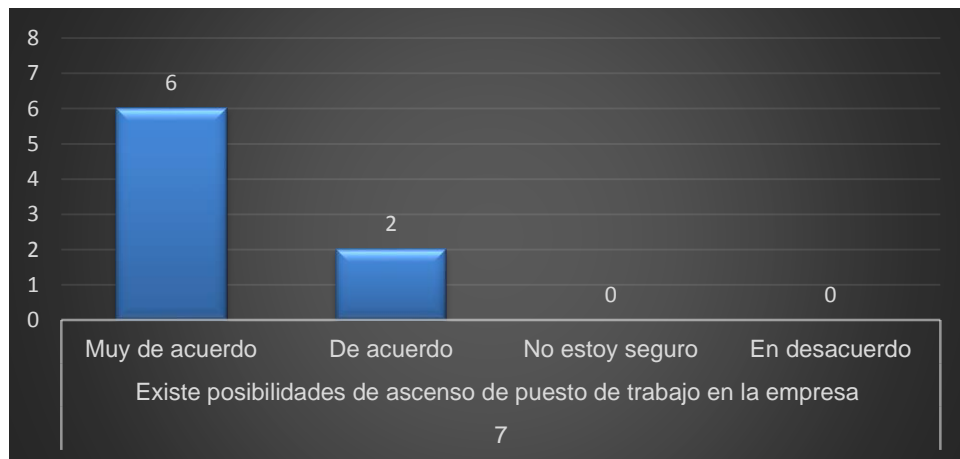
**6) Dispongo de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información**



**Gráfico 35:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 6

Los trabajadores tienen una mejor comunicación en el ambiente laboral y esto repercute en el trabajo para llevar un control y orden de las actividades.

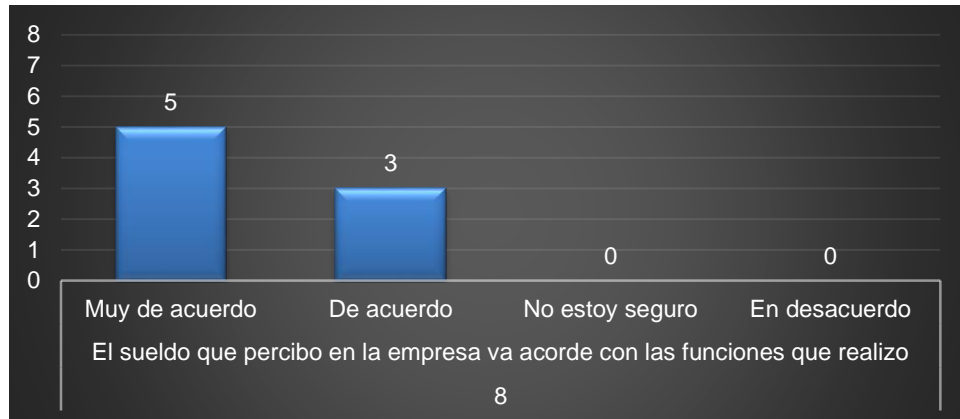
**7) Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa**



**Gráfico 36:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 7

El personal se encuentra algo más conforme con la implementación del plan que da más facilidades para subir a cargos más altos.

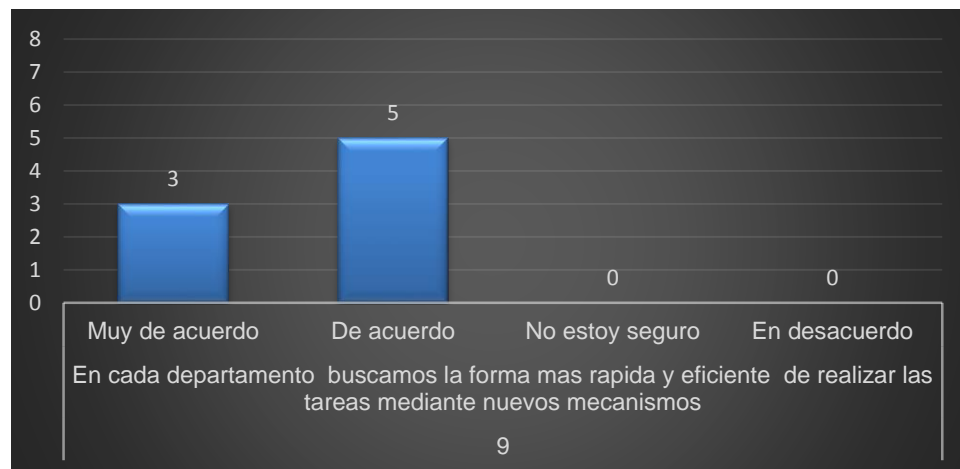
**8) ¿El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo?**



**Gráfico 37:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 8

Los trabajadores están de acuerdo con los salarios que perciben en la empresa lo cual da una tranquilidad y motivación al realizar sus funciones laborales.

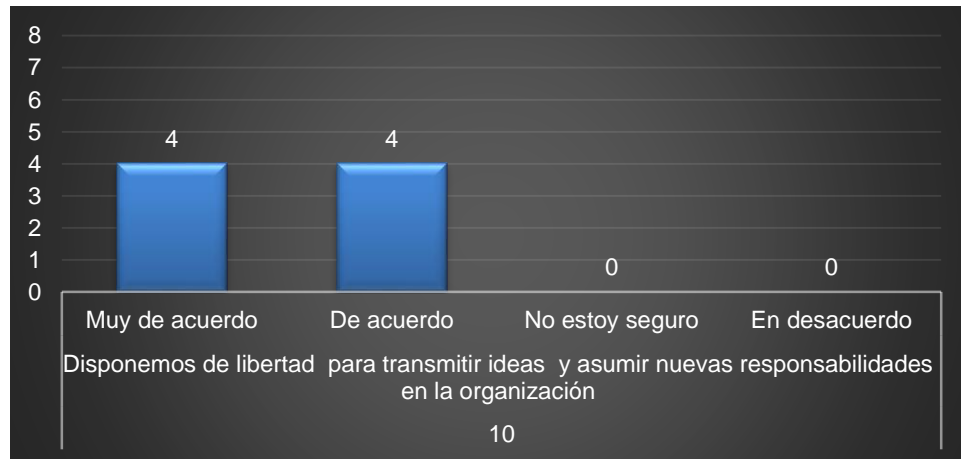
**9) ¿En cada departamento buscamos la forma más rápida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos?**



**Gráfico 38:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 9

Encontramos que los trabajadores tienen nuevos mecanismos para realizar su trabajo en manera que ayuda a minimizar costos y tiempo.

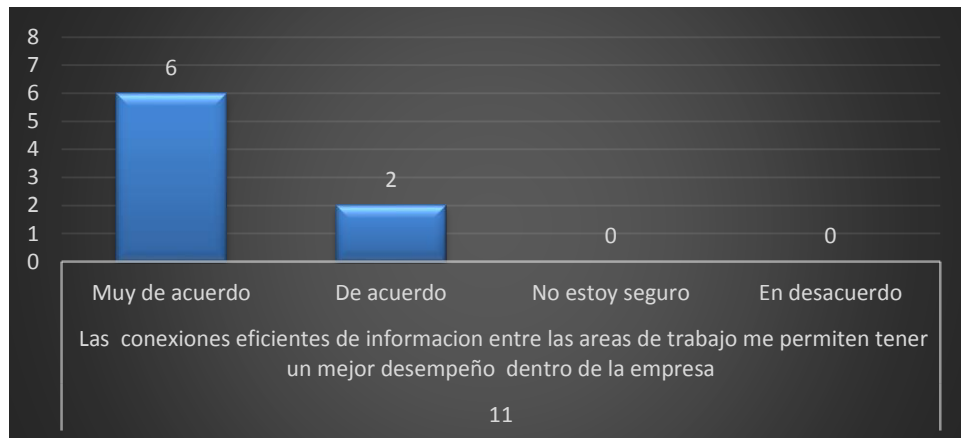
**10) Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización**



**Gráfico 39:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 10

Todos los encuestados están de acuerdo con la nueva implementación del plan que les permite dar ideas dentro de la empresa.

**11) ¿Las conexiones eficientes de información entre las áreas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa?**

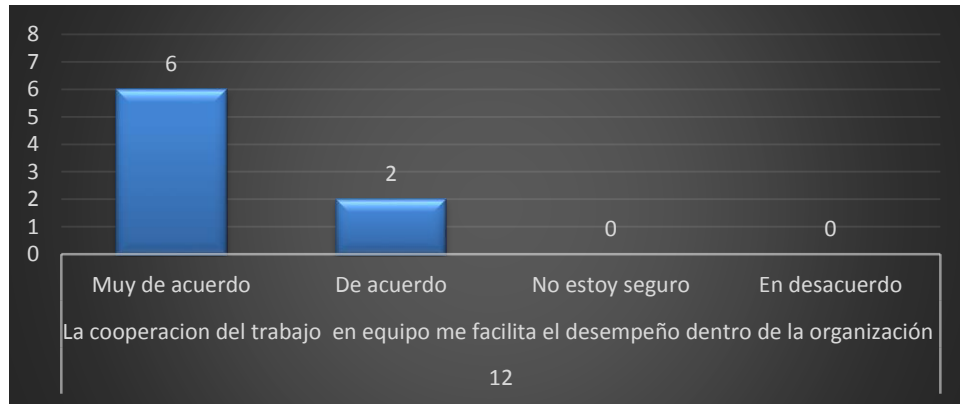


**Gráfico 40:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 11

Con el nuevo plan identificamos a los trabajadores satisfechos con los canales de información que agilitan el trabajo de una manera eficiente.



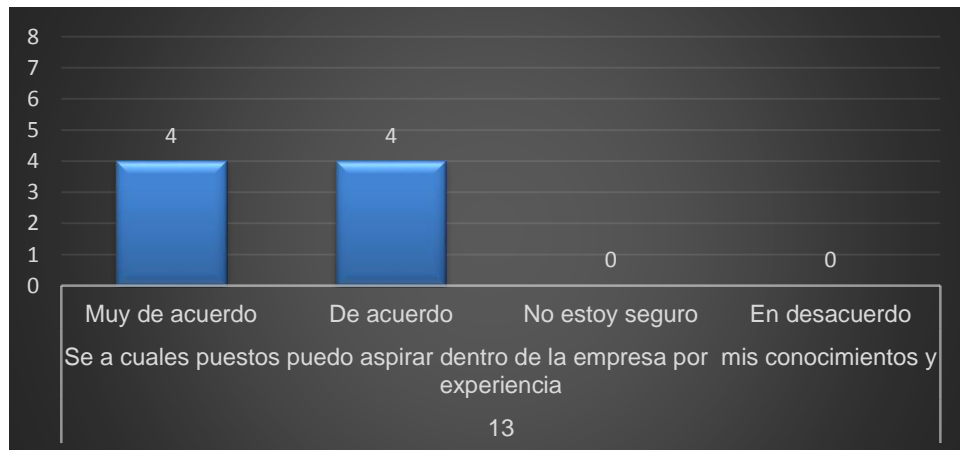
**12) ¿La cooperación del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización?**



**Gráfico 41:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 12

Encontramos de acuerdo a los encuestados que se está realizando un trabajo en conjunto lo cual hace más fuerte la sinergia en la empresa.

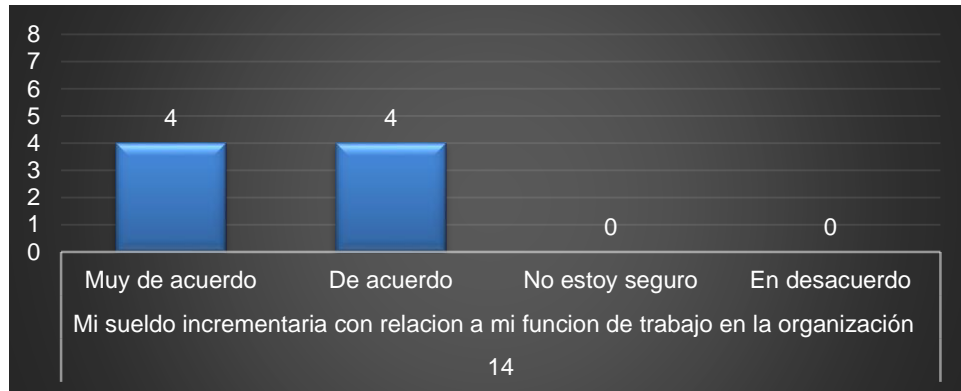
**13) ¿Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia?**



**Gráfico 42:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 13

La mayoría del personal opina que tienen conocimiento a que cargos pueden subir en la empresa

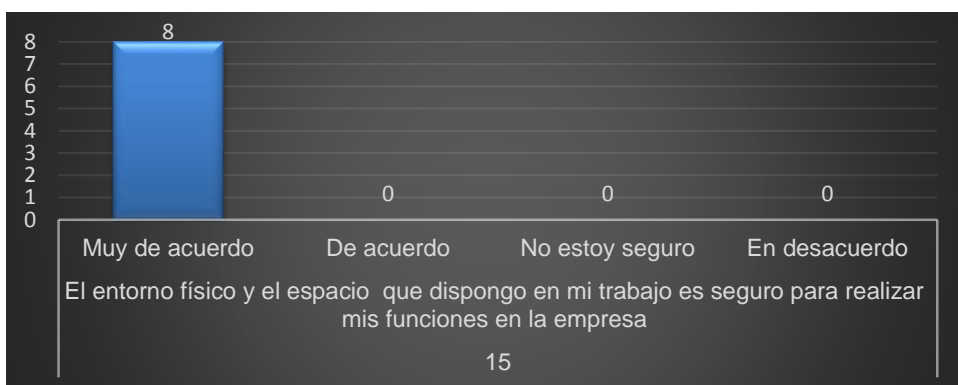
**14) ¿Mi sueldo incrementaría con relación a mi función de trabajo en la organización?**



**Gráfico 43:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 14

Con la nueva reestructuración analizamos que los trabajadores tienen oportunidades de incrementos de sueldo por la experiencia y reconocimientos en su cargo.

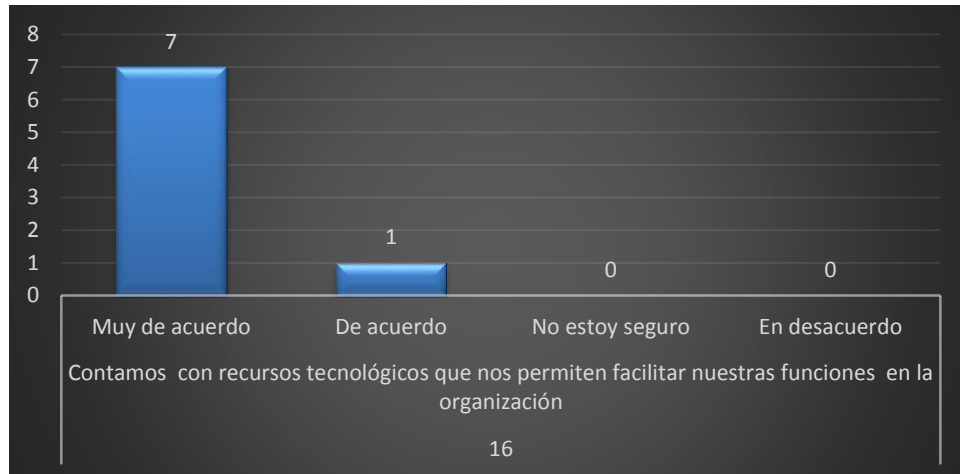
**15) ¿El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa?**



**Gráfico 44:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 15

En su totalidad los encuestados se sienten conformes con la nueva reestructuración de la empresa tienen mayor comodidad de espacio físico para realizar un buen trabajo.

**16) Contamos con recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización.**



**Gráfico 45:** Resultados de Mejoras - pregunta N° 16

Observamos a los trabajadores satisfechos con la nueva aportación de equipos y materiales de oficina otorgados por la empresa.

### **3.13.1. Conclusiones**

Tipo de Investigación y Metodología Estadística.

La metodología estadística a utilizar, serán gráficas (de barras) e histogramas de frecuencias.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Cuestionario para evaluar Clima Organizacional. Los resultados se presentan en porcentajes.

Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

- Autonomía,

- Identificación con la empresa,
- Motivación,
- Reconocimiento,
- Relaciones Interpersonales
- Responsabilidad.
- Sinergia
- Medios de comunicación
- infraestructura

Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación. Finalmente se hará una integración de los reactivos para cada factor con una interpretación global e inferencias.

### **3.14. Causas que repercuten en el clima organizacional**

Dado el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados en este proceso, Observamos una mejora redundante en el clima organizacional de la empresa Container Sudamérica.

#### **Aspiraciones de ascenso**

Las aspiraciones de sueldo son fundamentales para la motivación de los trabajadores y por ese motivo se ha creado mecanismos para dar mayor facilidad.

#### **Incrementos de sueldo**

El personal está conforme con sus salarios y sueldos en la empresa, el incremento es otorgado a base de sus conocimientos y reconocimientos.

### **Incentivos**

Los trabajadores manifiestan una mejora y motivación para cumplir los objetivos planteados dentro de la empresa.

### **Innovación**

La empresa cuenta con nuevos procesos de traslado de innovación, infraestructura y tecnología que da un bienestar al trabajador.

### **Comunicación**

Nos damos cuenta que la comunicación entre los trabajadores y su gerencia han mejorado en su totalidad.

### **Salario**

Los trabajadores se encuentran conformes con el sueldo que perciben.

### **Identificación**

La empresa cuenta con sus conceptos claros de visión y misión para reconocer sus objetivos a corto y largo plazo.

### **Otros factores**

Según el análisis los trabajadores de esta empresa dan a conocer que existe un específico argumento del organigrama y sus funciones. Esto hace más fuerte la comunicación y motivación en el ambiente laboral

## **3.15. Conclusiones conceptuales del capítulo**

Se investigó la muestra de una forma exhaustiva observando los puntos Positivos que se está reflejando en el nuevo clima organizacional de la empresa , las variables que se optimizaron con el plan de mejoras implementado fueron las aspiraciones de salario y ascenso de trabajos, Capacitación del personal, Claridad y facilidad en la información, trabajo en equipo, comunicación, sueldos, entre otros.

En un mayor número observamos el Visto bueno por parte de los trabajadores con los instrumentos aplicados.

Dado el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas, Hemos dado como síntesis un éxito de la implementación del plan de mejoras en el ambiente laboral

## **4. Análisis de la Inversión**

### **4.1. Presupuesto**

La primera parte del procedimiento se comienza a aplicar en Mayo del 2015. En este epígrafe se desarrollará el análisis de las inversiones necesarias en el proyecto en su etapa inicial, los ingresos y costos tanto los fijos como los variables, finalizando con la demostración de la factibilidad del plan utilizando las diferentes herramientas; VAN; TIR; TREMA, fundamentales que ayudan a evaluar económicamente un proyecto.

Al analizar las inversiones necesarias para ejecutar el Plan Estratégico, en Empresa Container Sudamérica en la ciudad de Guayaquil, se toman en este caso los activos que intervendrán directamente en él, relacionando aquellos que se dispondrán para mejorar el clima organizacional en la entidad objeto de estudio.

El Gerente General facilitara el desarrollo de la investigación de campo, por la experiencia obtenida en la compañía. Al mismo tiempo se nutren de información de otros departamentos, como el área de contabilidad, ventas y marketing, este le permitirá conocer criterios de los usuarios, aportando información sobre los servicios y posibles mejoras a implementar.

El área Contable facilitará toda la información necesaria en cuanto a precios y Estados Financieros de la empresa, que se necesitan necesarios para la evaluación del plan propuesto.

#### 4.1.1 Activos Fijos

Para realizar el análisis de los Activos Fijos necesarios, en primer lugar, es preciso definir, que son aquellos bienes que la empresa utiliza de manera continuada en el transcurso normal de sus operaciones, pero debe reunir algunas características, tales como:

- ✓ Ser un bien físicamente tangible.
- ✓ Vida útil relativamente larga por lo menos mayor a un año.
- ✓ Los beneficios que generen deben por lo menos enmarcarse a un año o un ciclo normal de operaciones.
- ✓ Utilizado en la producción o comercialización de bienes y servicios, ya sea para ser alquilados a terceros o con fines administrativos.
- ✓ Inversión, muebles y enseres.

	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
1	Computadora	8	800,00	6400,00
2	Impresoras	3	65,00	195,00
3	Escritorios	4	150,00	600,00

4	Silla tapizada rodante	4	47,00	188,00
<b>5</b>	<b>Subtotal</b>			<b>7383,00</b>
6	Imprevistos (2% de sub total)			147,66
<b>7</b>	<b>TOTAL</b>			<b>7530,66</b>

**Tabla 20:** Activos Fijos para llevar a cabo el Plan Estratégico de Mejoras

**Fuente:** Análisis inversión ECONOMUNDO

**Elaborado por:** Autores

Estos activos serán proporcionados a tres ejecutivas de ventas y la asistente contable para trabajar correctamente y ayudar en la mejora del clima organizacional en la empresa. Estos Activos servirán de base para llevar a cabo el proyecto.

#### **4.1.2 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo que requiere la empresa para poder realizar el mejoramiento del clima organizacional, tendrá presente aquellos recursos precisos para cubrir las necesidades que surjan a corto plazo, los pequeños valores que se aprecian provienen solamente de aquellos gastos en que incurrirá la parte de capacitación.

Otros gastos en actividades como la planificación del estudio, la identificación de estrategias, la evaluación del proyecto y la capacitación del personal se encuentran previstas dentro de los servicios, por lo cual se le pagará durante los seis meses pronosticados para el estudio de mejoramiento; la siguiente tabla muestra la descripción de estos.

También es importante tener en cuenta los Activos Fijos Intangibles, que tienen gran importancia dentro de los procesos de mejoras, son de carácter inmaterial y están conformados por los derechos los privilegios, las ventajas en



la competencia, todo esto constituye un elemento importante en la captación de ingresos de la empresa, por lo que se logra un incremento en la eficiencia económica. Para esta empresa se considerará entre estos activos un promedio del propio estudio de mejoramiento, dentro del cual se encuentran egresos por transportación, alimentación, materiales entre otros necesarios para su correcto desarrollo, así como aquellos permisos obligatorios para la publicidad y los que se generan del diseño comercial.

Se estiman gastos para la capacitación de los trabajadores en los temas que se proponen mejorar dentro de la empresa. La hora tiene un estimado según lo establecido en el país de aproximadamente 30.00 USD

No	Descripción	Valor total (\$)
	Capacitación del Personal	
<b>1</b>	<b>Cronograma</b>	
1.1	Trabajo en equipos 10 horas	300,00
1.2	Desarrollo de habilidades gerenciales 40horas	1.200,00
1.3	Técnicas de negociación 8 horas	240,00
1.4	Atención y servicio al cliente 8 horas	240,00
1.5	NIIF 60 horas	1.800,00
1.6	Actualización tributaria 60 horas	1.800,00
1.7	<b>Subtotal</b>	<b>5.580,00</b>
1.8	<b>Imprevistos (2% del subtotal)</b>	111,60
1.9	<b>TOTAL</b>	<b>5.691,60</b>

**Tabla 21:** Presupuesto de Gastos de Capacitación

Fuente: Elaborado por el autor

### 4.1.3. Gastos de Reestructuración

Las Divisiones para cada puesto de trabajo es esencial para un mejor rendimiento de cada empleado y adicional una sala de reuniones destinada a tratar temas que conlleven a una mejora y mantener un buen clima laboral. Los gastos de reestructuración son los siguientes.

No	Descripción	Valor Total
<b>1</b>	<b>Gastos de Reestructuración.</b>	
1.1	Divisiones y Puertas	8.500
	<b>TOTAL</b>	<b>8.500</b>

Tabla 22: Gastos de Reestructuración

Fuente: Elaborado por los autores

La inversión general del proyecto se muestra a continuación.

No	Descripción	Valor total (\$)
1	Capacitación del Personal	
2	Trabajo en equipos 10 horas	300,00
3	Desarrollo de habilidades gerenciales 40 horas	1.200,00
4	Técnicas de negociación 8 horas	240,00
5	Atención y servicio al cliente 8 horas	240,00
6	NIIF 60 horas	1.800,00
7	Actualización tributaria 60 horas	1.800,00
8	Subtotal	5.580,00
9	Imprevistos (2% del subtotal)	111,60
<b>10</b>	<b>Total Capacitación</b>	<b>5.691,60</b>
<b>11</b>	<b>Otros gastos y Activos</b>	

12	Computadora	6400,00
13	Impresora – fotocopiadora	195,00
14	Escritorios	600,00
15	Silla tapizada rodante	188,00
16	<b>Subtotal</b>	7.383,00
17	Imprevistos (2% de Sub total)	147,66
18	<b>Total Gastos de Oficina</b>	<b>7.530,66</b>
19	Gastos de Reestructuración	
20	Divisiones y Puertas	8.500,00
21	<b>Total Gastos de Reestructuración</b>	<b>8.500,00</b>
22	<b>Total general</b>	<b>21.722,26</b>

**Tabla 23:** Inversión Total

**Fuente:** Elaborado por los autores

## 4.2. Primeros Resultados del Plan de mejoras

La inversión será financiada el 100%, con capital propio de la matriz ubicada en Chile.

Para la determinación del flujo de caja incremental se tendrán presente los resultados obtenidos a partir del año 2013, 2014 hasta Abril del 2015 ya que se empezó a implementar el plan de mejoras en sus partes iniciales a partir de Mayo del año 2015 para obtener los resultados esperados, valorando las ventas con una mejora en el clima organizacional lo que posibilitará determinar el desempeño económico de la entidad a partir de la puesta en marcha del proyecto.

Las Ventas en el año 2013 que fueron de \$315.530,00 en conjunto con los altos costos y gastos que mantenía la empresa hicieron que tuviera una pérdida

del ejercicio de 52.061,09<sup>2</sup>. En el periodo 2014 no hubo medidas correctivas concretas por parte de los directores de la transnacional y las ventas descendieron a \$276.201,00 y regulando los costos y gastos se obtuvo una utilidad de \$1.509,61<sup>3</sup>.

Con este antecedente financiero y teniendo una mala organización y comunicación entre los empleados y afectando el clima organizacional los primeros meses del 2015 se tomaron decisiones de cambio de mando y se analizó y se decidió implementar un plan de mejoras esperando que sigan los excelentes resultados que se obtuvieron por el plan de mejoras que desde el mes de Mayo se empezó aplicar y teniendo muy buenas repercusiones en Mayo y Junio del 2015.

En los primeros cuatro meses del año 2015 los resultados financieros fueron los siguientes.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
<b>Ventas</b>	14.600,00	8.200,00	9.800,00	4.330,36	36.930,36
<b>Margen de Contribución</b>	2.953,54	(1.936,40)	2.002,80	914,16	3.934,10
<b>Costo Venta</b>	11.646,46	10.136,40	7.797,20	3.416,20	32.996,26
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	6.893,55	6.223,14	7.044,02	5.810,88	25.971,59
<b>Gastos Fuera de la Explotación</b>	955,49	455,49	-	-	1.410,98
<b>Resultado del Ejercicio</b>	(4.895,50)	(8.615,03)	(5.041,22)	(4.896,72)	(23.448,47)

**Tabla 24:** Estado de Resultado de Enero a Abril del 2015

**Fuente:** Elaborado por los autores

Como podemos apreciar la perdida de la compañía es sumamente alta pero se lograba mantener porque la Matriz adquiría los contenedores y ese costo no lo asumía Container Sudamérica Ecuador y se cargaba a cuentas por pagar a largo plazo.

<sup>2</sup> Ver anexo 3 imagen 1 Estado de Resultado 2013

<sup>3</sup> Ver anexo 3 imagen 2 Estado de Resultado 2014

Los movimientos reales de costos asumidos por Container Sudamérica Ecuador son todo lo relacionado al Contenedor como almacenaje, handling, neutralizaciones, nacionalizaciones y los gastos administrativos como sueldos, gasto de arriendo y todo lo relacionado en mantener una oficina.

Para tener una mejor perspectiva se presenta un flujo de bancos del mes de Marzo del 2015.

	Marzo
<b>Saldo Inicial Bancos</b>	<b>169,63</b>
Total Ingresos	10.798,00
Total Egresos Operativos	(1.104,58)
Total Otros Egresos	(8.784,21)
<b>Saldo final caja</b>	<b>1.078,84</b>

**Tabla 25:** Flujo de Bancos 2015

**Fuente:** Elaborado por los autores

La Compañía termino con un saldo de Bancos de 169,63<sup>4</sup> y vendiendo 4 contenedores marítimos es suficiente para cancelar los gastos mensuales siempre y cuando no se asuma el costo del contenedor.

Al empezar a implementar el plan de mejoras en su primera parte se notó una mejora radical del mil por ciento comparado al mes de Abril en los resultados tanto en el clima organizacional y en la parte financiera

La Compañía a partir de Mayo empezó a adquirir y cancelar a los proveedores los Contenedores directamente para no cargar más deuda a largo plazo. A partir de Mayo y Junio se notó las implementaciones del plan de mejoras teniendo estos resultados.

---

<sup>4</sup> Ver anexo 3 imagen 3 Flujo de Bancos Marzo 2015

	Mayo	Junio	Total
<b>Ventas</b>	46.787,15	45.410,71	<b>92.197,86</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>15.551,82</b>	<b>14.725,66</b>	<b>30.277,48</b>
<b>Costo Venta</b>	31.235,33	30.685,05	<b>61.920,38</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	11.277,16	6.366,53	<b>17.643,69</b>
<b>Gastos Fuera de la Explotación</b>	502,99	1.588,75	<b>2.091,74</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>3.771,67</b>	<b>6.770,38</b>	<b>10.542,05</b>

**Tabla 26:** Estado de Resultado de Mayo y Junio 2015

**Fuente:** Elaborado por los autores

Como podemos ver los resultados del plan de mejora enfocándose en el clima organizacional son muy satisfactorios y siendo la Compañía auto sustentable sin que la matriz adquiera los contenedores.

Por lo tanto el flujo de Bancos tiene un mayor movimiento, los resultados del mes de Junio son los siguientes:

	Junio
<b>Saldo Inicial Bancos</b>	<b>3.288,97</b>
Total Ingresos	73.516,50
Total de Egresos Compras	(28.875,00)
Total Egresos Operativos	(10.036,79)
Total Otros Egresos	(8.972,55)
<b>Saldo final caja</b>	<b>28.921,13</b>

**Tabla 27:** Flujo de Bancos de Junio 2015

**Fuente:** Elaborado por los autores

Los resultados obtenidos en el mes de Mayo y Junio son excelentes en nivel de ingresos y no depender ya de la matriz en la compra de inventario.

Podemos ver las diferencias marcadas del mes de Marzo y Junio en movimientos de flujo de bancos.

	Marzo		Junio
<b>Saldo Inicial Bancos</b>	<b>169,63</b>	<b>Saldo Inicial Bancos</b>	<b>3.288,97</b>
Total Ingresos	10.798,00	Total Ingresos	73.516,50
Total Egresos Operativos	(1.104,58)	Total de Egresos Compras	(28.875,00)
Total Otros Egresos	(8.784,21)	Total Egresos Operativos	(10.036,79)
<b>Saldo final caja</b>	<b>1.078,84</b>	Total Otros Egresos	(8.972,55)
		<b>Saldo final caja</b>	<b>28.921,13</b>

**Tabla 28:** Comparación Flujo Bancos de Marzo y Junio 2015

**Fuente:** Elaborado por los autores

En Junio los Ingresos por Ventas de ese mes y el cobro de las cuentas por cobrar del mes de Mayo con un excelente control de los egresos administrativos y adquiriendo su propio stock está comprobado que la compañía si resulta en el mercado Ecuatoriano. En Marzo se aprecia los egresos operativos bajos por lo que se canceló solo en ese mes pero generando cuentas por pagar para el mes de Abril que fue el mes que se decidió poner en marcha la elaboración de un plan de mejoras para los meses siguientes como última solución a los problemas que tenía la Compañía.

### 4.3. Flujo Incremental

En el flujo de caja incremental se proyectara a partir desde el año que se implementó el plan de mejoras y usar una proyección de 4 años es decir del año 2015 hasta el 2018 como lo sugirió la matriz que lo aplicara en su totalidad ese lapso hasta que entre nuevamente en revisión.

Se tomara en cuenta costos y gastos de la inversión que se llevó a cabo y proyectarlo a los años siguientes y los ingresos basados en los primeros resultados que demostró la implementación del plan de mejoras.

		2015		2016		2017		2018	
		Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic
<b>Incremental</b>	Ventas	-	92.927	81.520	122.279	83.150	124.725	84.397	126.596
	Costo de Venta	-	65.049	57.064	85.595	57.634	86.452	58.499	87.748
	Utilidad Bruta	-	27.878	24.456	36.684	25.516	38.273	25.898	38.848
<b>Inversion</b>	G. Activos Fijos	7.531	-	-	-	-	-	-	-
	G. Administrativos	5.692	-	3.130	3.130	3.443	3.443	3.788	3.788
	Finiquitos	6.000	-	-	-	-	-	-	-
	Gastos Infraestructura	8.500	-	-	-	-	-	-	-
	Depreciacion	-	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	39
	Pérdida G. de inversión	-	27.722	-	-	-	-	-	-
	UAI	(27.722)	(983)	20.187	32.415	20.934	33.692	20.972	35.020
	PT 15%	-	-	3.028	4.862	3.140	5.054	3.146	5.253
	IR 22%	-	-	3.775	6.062	3.915	6.300	3.922	6.549
	Utilidad/Perdida	(27.722)	(983)	13.384	21.491	13.879	22.338	13.905	23.219
	Depreciacion	-	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	39
	Utilidad Neta	(27.722)	156	14.522	22.630	15.018	23.476	15.043	23.258

**Tabla 29:** Flujo Incremental de Inversión

**Fuente:** Elaborado por los autores

La inversión en muebles y equipos de oficina el 30 de Junio del 2015 es de 7.530,66 lo cual se va a ir depreciando en sus años de vida útil y al finalizar el periodo de proyección hasta el 21 de Diciembre del 2018 el valor residual será de 512,86 que lo compone los muebles y enseres ya que los equipos de computo estarán depreciados en su totalidad.

El flujo incremental demuestra que el plan de mejoras no causa pérdidas a la empresa más por el contrario mejora su utilidad. Cabe mencionar que el plan de mejoras está compuesto por la inversión en los muebles, equipos de computo y preparación del personal llevando un mejor control de los nuevos informes y comunicación constante entre los empleados de la compañía y así existe una interrelación con los procesos que se implementaron.



### 4.3.1 Determinación de Tasas de Descuento

Presentados y analizados los elementos fundamentales a considerar cuando se trata de decidir en relación con un proyecto de inversión, es decir, los flujos de efectivo, los riesgos que afectan estos flujos y la tasa de descuento apropiada, queremos dedicarnos a los criterios de decisión que más comúnmente se usan para evaluar los proyectos que se propongan. Cada criterio lleva a aceptar o rechazar cada proyecto individual. A muchos de estos criterios ya se ha hecho referencia en este capítulo, sobre todo al abordar el riesgo. Sin embargo, con el objeto de ganar en claridad respecto a cada uno de ellos, los exponemos a continuación:

**Flujo de efectivo descontado (FED):** se llama también con frecuencia método del valor actual, incorpora todos los elementos que componen los criterios del presupuesto de capital en una sola guía consistente que indica si el proyecto propuesto se debe aceptar o rechazar. (Sapag Chain, 2010, págs. 13-24)

El procedimiento general en que descansa el FED consiste en determinar si el valor actual (VA) de los flujos futuros esperados justifica el desembolso original (A). Si el VA es mayor o igual que el A, el proyecto propuesto se acepta, en caso contrario se rechaza. El VA se calcula por la siguiente expresión:

Donde VA = valor actual del proyecto,  $Q_t$  = flujos de efectivo en el año t, S = valor de desecho y K = costo de los recursos.

El VA se puede comparar directamente con A, que está también en presente.

**Valor Actual Neto (VAN):** es una variante del FED. La diferencia radica en que el VAN se resta al desembolso original el valor actual de las entradas de

efectivo futuras, cosa que no ocurre con el FED. Así,  $VAN = VA - A$ . Para calcular el VAN de un proyecto cualquiera se calcula simplemente el valor actual de las entradas futuras al costo apropiado de capital y del resultado se resta el desembolso original. El criterio para aceptar o rechazar de acuerdo con el VAN es el siguiente: acéptese si el VAN del proyecto que se propone es positivo y rechácese si es negativo. La fórmula general del VAN es la siguiente:

Donde  $A$  = desembolso inicial,  $Q_t$  = flujo de tesorería en el período  $t$ ,  $k$  = costo de capital y  $n$  = vida útil estimada para la inversión.

Esta fórmula general sufre modificaciones bajo los casos particulares.

Este criterio permite la toma de decisiones de inversión al seleccionar solamente los proyectos que incrementan el valor total de la empresa, es decir, aquellos cuyo VAN es positivo, y rechaza los proyectos con un VAN negativo. Además, si la empresa se enfrenta a un conjunto de inversiones alternativas, propone un orden de preferencia para su realización desde el mayor al menor valor actual neto.

**Tasa interna de rendimiento (TIR):** es la tasa de descuento capaz de igualar el valor actual de los flujos de caja esperados de una determinada inversión con su desembolso inicial. Dicho de otro modo, es aquella tasa de descuento que da al proyecto un VAN de cero.

Aquí se supone que los flujos de caja son reinvertidos al tipo  $r$  (cosa bastante improbable). En la ecuación conocemos los valores  $Q_t$  y  $A$ , por lo tanto resolvemos para obtener " $r$ " (la tasa de rendimiento). Aquí la solución no es tan intuitiva como en el caso del VAN, pues existen " $n$ " raíces para " $r$ ", algunas sin sentido económico.

La TIR proporciona una medida de la rentabilidad relativa del proyecto frente a la rentabilidad en términos absolutos proporcionada por el VAN. Para la TIR se aceptan los proyectos que permitan obtener una rentabilidad interna superior a la tasa de descuento apropiada para la empresa, es decir a su costo de capital.

Fórmulas aproximadas para el cálculo de la TIR: No existen dificultades para el cálculo de “ $r$ ” cuando la inversión dura un año (se despeja la incógnita  $r$ ), ni cuando dura dos años (aparece una ecuación de segundo grado y sólo una de las variables tendrá sentido económico); tampoco existirán problemas cuando los flujos de caja son constantes, o crecen a una tasa constante, y cuando la duración de la inversión tiende al infinito. A excepción de estos casos, a medida que aumenta el número de años que dura la inversión, el problema del cálculo de “ $r$ ” se hace más complejo. Se hará necesario el uso de un programa de computación o de una calculadora financiera.

Además se podrá utilizar el método de prueba y error: procedimiento heurístico consistente en ir probando con distintos tipos de descuento hasta encontrar aquel que hace el VAN igual a cero.

La proyección del flujo de neto de fondos para un proyecto constituye uno de los elementos de suma importancia del estudio, ya que la misma permitirá actuar mediante los resultados que en ella se determinen y comprobar lo aceptable o no de su desarrollo, los siguientes cálculos apoyados en la información antes determinada muestra el comportamiento de la empresa en los 4 años proyectados.

		2015		2016		2017		2018	
		Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic
Incremental	Ventas	-	92.927	81.520	122.279	83.150	124.725	84.397	126.596
	Costo de Venta	-	65.049	57.064	85.595	57.634	86.452	58.499	87.748
	Utilidad Bruta	-	27.878	24.456	36.684	25.516	38.273	25.898	38.848
Inversion	G. Activos Fijos	7.531	-	-	-	-	-	-	-
	G. Administrativos	5.692	-	3.130	3.130	3.443	3.443	3.788	3.788
	Finiquitos	6.000	-	-	-	-	-	-	-
	Gastos Infraestructura	8.500	-	-	-	-	-	-	-
	Depreciación	-	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	39
	Pérdida G. de inversión		27.722						
	UAI	(27.722)	(983)	20.187	32.415	20.934	33.692	20.972	35.020
	PT 15%	-	-	3.028	4.862	3.140	5.054	3.146	5.253
	IR 22%	-	-	3.775	6.062	3.915	6.300	3.922	6.549
	Utilidad/Perdida	(27.722)	(983)	13.384	21.491	13.879	22.338	13.905	23.219
	Depreciacion	-	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	1.138	39
	Utilidad Neta	(27.722)	156	14.522	22.630	15.018	23.476	15.043	23.258
	VAN	69.947							
TIR	64%								

**Tabla 30:** Flujo Incremental con VAN y TIR

**Fuente:** Elaborado por los autores

### 4.3.2 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable

LA Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, conocida como TREMA o TEMAR, constituye un importante factor en las evaluaciones financieras, es decir en el cálculo del VAN y la TIR, se requiere para ellos conocer todos los ingresos y los egresos esperados en la ejecución de la inversión, los costos tanto los fijos como los variables, los impuestos, los intereses y otros. (www.agroproyectos.org/, 2015)

Representa una medida de la rentabilidad, la mínima necesaria para que el proyecto cubra la totalidad de la inversión inicial, los egresos de operación, los intereses que deben pagarse por la parte de la inversión que se realiza sobre la base de los préstamos que la empresa necesite, es decir capital ajeno a los inversionistas de la empresa, los impuestos y la rentabilidad esperada de su propio capital invertido.

Existen varias opciones para determinar la TREMA, una de ellas es la de utilizar un índice inflacionario más una prima, esta última por incurrir en un riesgo de inversión, lo cual siempre trae incertidumbre, sobre los resultados a obtener:

$$\text{TREMA} = \text{índice inflacionario (inflación)} + \text{prima de riesgo}$$

Otra forma de calcularla es con tasas de interés interbancarias de equilibrio, la que está libre de riesgo (TIIE), más una prima de riesgo.

$$\text{TREMA} = \text{TIIE} + \text{prima de riesgo}$$

Si la inversión se efectúa en una empresa, como es el caso de la investigación que ocupa este trabajo, esta determinación se simplifica, pues este indicador se puede tomar por otras que ya se hayan utilizado, su valor se basa en el riesgo, y debe estar en acuerdo a los directivos de la empresa. La prima de riesgo por su parte es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión, por encima de la inflación, indica el crecimiento real de patrimonio de una empresa.

<b>TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO</b>			
<b>Composicion de Capital</b>	<b>%</b>	<b>Costo de Capital</b>	<b>Ponderacion</b>
Propio	100%	15,00%	15,00%
<b>TMAR</b>	<b>100%</b>		<b>15%</b>

**Tabla 31:** Tasa mínima aceptable de rendimiento

**Fuente:** Elaborado por los autores

Teniendo en cuenta que determinar las betas del mercado resulta difícil y que no se cuenta con todos los datos históricos de la empresa para poder determinar el nivel de riesgo de la misma se tomó como base el % de representación propio de la entidad y el préstamo del capital, a esto se le incorporó el costo de capital esperado por los accionistas, o su % de Costo de

Capital, lo que arrojó como resultado una ponderación de 15% que sería la TREMA que se empleó para el cálculo del flujo neto descontado.

### **4.3.3 Conclusiones de la Propuesta de Inversión**

En el análisis de la inversión propuesta se pudo contactar que es factible llevarla a cabo, debido a que se recupera rápidamente en aproximadamente 1 año y 4 meses, además el VAN es de 69.947,44 USD, el cual se comporta de forma favorable, las inversiones se aceptan si el VAN es positivo. En el caso de la TIR, su resultados es del 64%, que es donde el VAN se iguala 0.

La TIR es la medida que ofrece la rentabilidad relativa del proyecto, y debe comportarse por encima del costo de Capital, frente a los resultados positivos obtenidos por el VAN, en este caso la TIR es superior a los costos de Capital, mostrados en la tabla número , por lo que se puede reafirmar la factibilidad de la inversión propuesta, lo que va a traer consigo un incremento de las utilidades para los años posteriores a la puesta en marcha de la inversión, es decir a partir del año 2016.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Para realizar el plan de mejoras para la Empresa Container Sudamérica Ecuador se recopiló información en su totalidad de cada área y basarnos en la teoría de Chiavenato enfocándonos en la mejora del clima organizacional y así profundizar en una forma más analítica y poder tomar decisiones que repercuten en acciones claves en la nueva estructura y comunicación de la organización.

Se procedió a realizar encuestas a todos los empleados basadas en parámetros que afectan directamente al desempeño para entender su manera de pensar y trabajar, así determinamos con exactitud cada proceso de la empresa.

Mediante un análisis exhaustivo en los factores negativos de la empresa nos basamos para crear e implementar un plan de mejoras con políticas internas, manual de funciones, procesos y reuniones que ayuden a la comunicación y optimizar los conflictos en su totalidad en la empresa y llegar a una mejora en la productividad

Evaluamos y sugerimos realizar una inversión en los costos planteados mediante el plan de mejoras por las diferentes variables que se usaron por temas de desarrollo profesional y comunicación en la empresa.

Se ejerció un plan piloto en sus etapas iniciales del 18 de Mayo hasta el 28 de Agosto en la cual se implementó cambio de personal, se programó capacitaciones, funciones definidas y se observó un cambio en el desenvolvimiento de los trabajadores en el cual el conflicto en el clima organizacional quedo superado se observó mejores ventas y productividad por lo tanto queda concluida la hipótesis.

## **Recomendaciones**

Este proyecto se enfoca en la mejora y manejo de las variables que necesita la empresa a ser tratadas con sus debidos procedimientos y fuentes de comunicación por pedido de la gerencia.

Esta mejora se la planteo para cuatro años ya que debe de volverse a implementar cada periodo por diversos factores externos o internos que pueden variar como políticas de talento humano, nuevas capacitaciones, el código laboral, cambios de personal todo esto tiene repercusiones en la Compañía.

Con la implementación del plan de mejoras los trabajadores van a cambiar su forma de trabajo y verlo de una forma categórica por la manera de potenciar su nivel de desarrollo profesional en sus funciones de trabajo.

Este trabajo incentiva a las empresas e instituciones a enfocarse en planes de mejora basado en el bienestar y buena comunicación entre los empleados, basándose en estructuras de inversión para las mejoras y así cumplir los objetivos de la empresa.



## Bibliografía

Álvarez, M. (2006). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Andresen, D. y. (2007). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Eric José Gamboa Ruiz* .

Anzola. (2003). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Chiavenato. (1992). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Davis, W. y. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. EEUU.

Davis, W. y. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. EEUU.

Davis, W. y. (2003). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Eric José Gamboa Ruiz* .

Dessler. (1979). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Martínez. (1997). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. MÉXICO: TRILLAS.

Morillo. (2006). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Eric José Gamboa Ruiz* .

Newstrom, D. y. (1999). En R. S. Romo, *EMPRENDURISMO, CULTURA, CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU APLICACIÓN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA* .

Nicolás, S. (1996). En S. B. Cruz, *RELACIÓN ENTRE EL DISEÑO DEL TRABAJO Y LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL CON LA PRODUCTIVIDAD* .

Noe, M. y. (1997). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO.

Noe, M. y. (1997). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO.

Rodríguez. (1999). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Sapag Chain, N. (2010). *Preparación y Evaluación de Proyectos/ N. Sapag Chain, R. Sapag Chain.\_ 2da ed. \_*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Schein. (1991). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Seisdedos. (1996). En M. G. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL* .

Sherman, C. y. (1982). *ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL*. Continental.

Spector. (1997). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Eric José Gamboa Ruiz* .

[www.agroproyectos.org/](http://www.agroproyectos.org/). (2015). *Agroproyectos*. Recuperado el 2015, de <http://es.slideshare.net/tutor03770/tir-y-trema>

## Anexos

### Anexo I Tablas y análisis de la encuesta capítulo 2

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

---

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	EN DESACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
64,00	,000	,000	16

Resumen de procesamiento de casos

N	%
---	---

<b>Casos</b>	Válido	8	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	8	100,0

<b>Media</b>	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
<b>64,00</b>	,000	,000	16

#### Estadísticos descriptivos

	N	Varianza
<b>Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento</b>	8	0,000
<b>Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador</b>	8	0,000
<b>Considero que el puesto que estoy desempeñando esta de acuerdo con las funciones al cual fui contratado</b>	8	0,000
<b>El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteadas</b>	8	0,000
<b>Considero que haya facilidad de acceso a la información en toda las áreas de la empresa</b>	8	0,000
<b>Dispongo de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información</b>	8	0,000
<b>Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa</b>	8	0,000
<b>El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo</b>	8	0,000
<b>En cada departamento buscamos la forma mas rápida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos</b>	8	0,000
<b>Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización</b>	8	0,000
<b>Las conexiones eficientes de información entre las áreas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa</b>	8	0,000
<b>La cooperación del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización</b>	8	0,000
<b>Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia</b>	8	0,000

<b>Mi sueldo incrementaria con relacion a mi funcion de trabajo en la organización</b>	8	0,000
<b>El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa</b>	8	0,000
<b>Contamos con recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización</b>	8	0,000
		0,000
<b>suma</b>	8	0,000
<b>N válido (por lista)</b>	8	

---

Advertencias

**La escala tiene elementos de varianza cero.**

**La escala o parte de la escala tiene una varianza cero y se omitirá.**

---

	Media	Desviación estándar	N
<b>Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitacion para los trabajadores de cada departamento</b>	4,00	,000	8
<b>Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador</b>	4,00	,000	8
<b>Considero que el puesto que estoy desempeñando esta deacuerdo con las funciones al cual fui contratado</b>	4,00	,000	8
<b>El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteadas</b>	4,00	,000	8
<b>Considero que haya facilidad de acceso a la informacion en toda las areas de la empresa</b>	4,00	,000	8
<b>Dispongo de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la informacion</b>	4,00	,000	8
<b>Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa</b>	4,00	,000	8
<b>El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo</b>	4,00	,000	8
<b>En cada departamento buscamos la forma mas rapida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos</b>	4,00	,000	8
<b>Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización</b>	4,00	,000	8



<b>Las conexiones eficientes de informacion entre las areas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa</b>	4,00	,000	8
<b>La cooperacion del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización</b>	4,00	,000	8
<b>Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia</b>	4,00	,000	8
<b>Mi sueldo incrementaria con relacion a mi funcion de trabajo en la organización</b>	4,00	,000	8
<b>El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa</b>	4,00	,000	8
<b>Contamos con recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización</b>	4,00	,000	8

Estadísticos

	Identificador del encuestado	Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitacion para los trabajadores de cada departamento	Realizamos reuniones dentro de la empresa para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador	Considero que el puesto que estoy desempeñando esta deacuerdo con las funciones al cual fui contratado	El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteadas	Considero que haya facilidad de acceso a la informacion en toda las areas de la empresa	Dispongo de una buena comunicacion entre los compañeros de trabajo para recibir la informacion	Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa	El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo	En cada departamento buscamos la forma mas rapida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos	Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización	Las conexiones eficientes de informacion entre las areas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa	La cooperacion del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización	Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia	Mi sueldo incrementaria con relacion a mi funcion de trabajo en la organización	El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa	Contamos con recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización
N Válido	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Error estándar de la media	.866	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Mediana	4.50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	1ª	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desviación estándar	2.449	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Varianza	6,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Rango	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mínimo	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Máximo	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Suma	36	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

---

	N	Varianza
Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento	8	,000
Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador	8	,268
Considero que el puesto que estoy desempeñando estáde acuerdo con las funciones al cual fui contratado	8	,268
El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteadas	8	,000
Considero que haya facilidad de acceso a la información en toda las áreas de la empresa	8	,125
Dispongo de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información	8	,286
Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa	8	,214
El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo	8	,268
En cada departamento buscamos la forma másrápida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanismos	8	,268
Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización	8	,286

---

Las conexiones eficientes de información entre las áreas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de la empresa	8	,214
La cooperación del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización	8	,214
Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia	8	,268
Mi sueldo incrementaría con relación a mi función de trabajo en la organización	8	,286
El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa	8	,000
Contamos con recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización	8	,125
suma	8	9,554
N válido (por lista)	8	

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,722	16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	5	62,5	62,5	62,5
	DE ACUERDO	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	5	62,5	62,5	62,5

DE ACUERDO	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> NO ESTOY SEGURO	8	100,0	100,0	100,0

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> MUY DE ACUERDO	7	87,5	87,5	87,5
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> MUY DE ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	4	50,0	50,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> MUY DE ACUERDO	6	75,0	75,0	75,0
DE ACUERDO	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	5	62,5	62,5	62,5
	DE ACUERDO	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	3	37,5	37,5	37,5
	DE ACUERDO	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
	DE ACUERDO	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	6	75,0	75,0	75,0
	DE ACUERDO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	6	75,0	75,0	75,0
	DE ACUERDO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	3	37,5	37,5	37,5
	DE ACUERDO	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
	DE ACUERDO	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	MUY DE ACUERDO	7	87,5	87,5	87,5
	DE ACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

	Media	Desviación estándar	N
<b>Identificador del encuestado</b>	4,50	2,449	8
<b>Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento</b>	1,00	,000	8
<b>Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador</b>	1,38	,518	8
<b>Considero que el puesto que estoy desempeñando esté de acuerdo con las funciones al cual fui contratado</b>	1,38	,518	8



La Encuesta sera dirigida a los trabajadores de la empresa Container Sudamerica en la ciudad de Guayaquil año 2015					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Desarrollo profesional y presión laboral en la organización</li> <li>• Diagnosticar la forma de las relaciones interpersonales en la empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la implementación de un plan de mejoras</li> </ul> </li> <li>• Estabilizar las condiciones de trabajo y beneficio en los trabajadores</li> <li>• Mejorar los medios de información y los métodos de innovación en la empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar al personal en base a reconocimientos del trabajo en equipo</li> </ul> </li> </ul>				<b>Objetivos</b>	
Para contestar las siguientes preguntas debe colocar una X en la opción que a su parecer sea conveniente				<b>Instrucciones</b>	
Confiamos en su sinceridad y honestidad para contestar las siguientes preguntas que pueden ser para su beneficio :					
		Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy Seguro	En desacuerdo
numero	Preguntas	1	2	3	4
Desarrollo Profesional					
1	Existe en esta empresa programas o sistemas de capacitación para los trabajadores de cada departamento				
2	Realizamos reuniones dentro de la empresa para para corregir y potenciar el funcionamiento del trabajador				
Presion Laboral					
3	Considero que el puesto que estoy desempeñando esta de acuerdo con las funciones al cual fui contratado				
4	El exceso de trabajo en la empresa acorta el tiempo para cumplir los objetivos planteadas				
Claridad en la información					
5	Considero que haya facilidad de acceso a la información en toda las areas de la empresa				
6	Dispongo de una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para recibir la información				
Reconocimiento					
7	Existe posibilidades de ascenso de puesto de trabajo en la empresa				
8	El sueldo que percibo en la empresa va acorde con las funciones que realizo				
inovacion					
9	En cada departamento buscamos la forma mas rapida y eficiente de realizar las tareas mediante nuevos mecanis				
10	Disponemos de libertad para transmitir ideas y asumir nuevas responsabilidades en la organización				
Colaboracion Interna					
11	Flujos eficientes de información entre las areas de trabajo me permiten tener un mejor desempeño dentro de				
12	La cooperacion del trabajo en equipo me facilita el desempeño dentro de la organización				
Beneficios Laboral					
13	Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa por mis conocimientos y experiencia				
14	Mi sueldo incrementaria con relacion a mi funcion de trabajo en la organización				
condiciones de trabajo					
15	El entorno físico y el espacio que dispongo en mi trabajo es seguro para realizar mis funciones en la empresa				
16	Contamos con recursos tecnológicos que nos permiten facilitar nuestras funciones en la organización				

## Anexo II: Encuesta del clima organizacional



### Anexo III: Flujo de Bancos

Pais: Ecuador	ECUADOR
	<b>Marzo</b>
	<b>Total</b>
<b>Saldo Inicial Bancos</b>	169,63
Ingresos	
Por facturas	
Compagnie internationale de maintenace	3.441,00
Servicios Industriales de comida y bebidas	2.255,00
Celiacorp S.A (2 contenedor de 20")	4.662,00
<b>Total ingresos</b>	<b>10.358,00</b>
Otros ingresos	
Servicios de Transporte	440,00
<b>Total Otros ingresos</b>	<b>440,00</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>10.798,00</b>
Egresos operativos	
Agente Aduanero	(341,00)
Alquiler de grua	(436,88)
Servicios Prestados ( Movilizacion para la y	(326,70)
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>(1.104,58)</b>
Egresos Administrativos	
Arriendo Oficina	(1.340,00)
Telefonia fija Oficina	(110,94)
Internet Oficina	(111,89)
Plan de Celulares	(274,08)
Pago de energia electrica	(74,35)
Reposición Caja Chica	(200,00)
Tarjetas de presentacion	(132,08)
Pago de viaticos y hotel feria Quito	(355,36)
Pago de boletos de avion Quito	(194,64)
Pago Sueldos Marzo	(2.463,36)
Pago decima tercera remuneración	(1.770,00)
Pago de Comisiones mes de Febrero	(335,20)
Fondos de Reserva Febrero	(146,94)
Seguro Social mes de Febrero	(1.012,37)
Impuestos Mensuales Febrero	(247,30)
Comisiones Bancarias	(15,70)
<b>Total Otros Egresos</b>	<b>(8.784,21)</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>(9.888,79)</b>
<b>Saldo</b>	<b>909,21</b>
Pago a Cta Corriente PANAMA	
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>
<b>Saldo final caja</b>	<b>1.078,84</b>

## Anexo III: Depreciación

### Depreciacion

Fecha de Compra	Activo	Costo	Años	2015	2016	2017	2018
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>10 años</b>					
30 de Junio	Escritorio	150,00	15,00	7,50	15,00	15,00	15,00
30 de Junio	Escritorio	150,00	15,00	7,50	15,00	15,00	15,00
30 de Junio	Escritorio	150,00	15,00	7,50	15,00	15,00	15,00
30 de Junio	Escritorio	150,00	15,00	7,50	15,00	15,00	15,00
30 de Junio	Silla	47,00	4,70	2,35	4,70	4,70	4,70
30 de Junio	Silla	47,00	4,70	2,35	4,70	4,70	4,70
30 de Junio	Silla	47,00	4,70	2,35	4,70	4,70	4,70
30 de Junio	Silla	47,00	4,70	2,35	4,70	4,70	4,70
<b>EQUIPO DE COMPUTAC</b>		<b>33,33%</b>					
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	laptop	800,00	266,64	133,32	266,64	266,64	133,32
30 de Junio	Impresoras	65,00	21,66	10,83	21,66	21,66	10,83
30 de Junio	Impresoras	65,00	21,66	10,83	21,66	21,66	10,83
30 de Junio	Impresoras	65,00	21,66	10,83	21,66	21,66	10,83
<b>Anual</b>				1.138,46	2.276,91	2.276,91	1.177,86

Guayaquil, 03 de Septiembre de 2015.

Ingeniero

**Darío Vergara Pereira**

DIRECTOR CARRERA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera **Patricia Valdiviezo Valenzuela Mgs**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del Trabajo de Titulación de los estudiantes **Marcos Alexander Martínez Burgos y Paul Vicente Asanza Castro**, por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúmpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias avalo el trabajo presentado por los estudiante, titulado **“Plan Estratégico de Mejora para el Clima Organizacional de la Empresa Container Sudamérica en la ciudad de Guayaquil”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

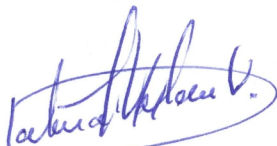
Así mismo se adjunta el informe del URKUND al documento general, así como un resumen con el porcentaje del (3%) obtenido en su revisión.

En consecuencia autorizo a los señores Marcos Alexander Martínez Burgos y Paul Vicente Asanza Castro para que entreguen el trabajo en formato digital en **4 CD's y 3 EMPASTADOS** del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: (10/10) diez sobre diez.

Atentamente,



**Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela Mgs,**  
PROFESOR TUTOR-TRABAJO DE TITULACION

Correo: Patricia Luciana x URKUND - Log in x Inicio - URKUND x D15137615 - Tesis Final x

https://secure.orkund.com/view/15181741-568744-512404#q1bKLvayijY00TE01TEyODE21DE20JE21zG21DE11TI

**URKUND** Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela (patricia.valdiviezo)

**Document** Tesis Final MARTINEZ -ASANZA.docx (D15137615)  
**Submitted** 2015-09-01 21.07 (-05:00)  
**Submitted by** patricia luciana valdiviezo (pvaldi@espol.edu.ec)  
**Receiver** patricia.valdiviezo.ucsg@analysis.orkund.com  
**Message** [005] [Show full message](#)

3% of this approx. 62 pages long document consists of text present in 6 sources.

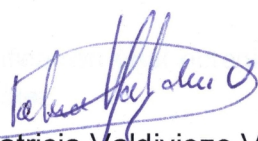
Rank	Path/File name
	TESIS BIRMANIA Y MIRIAN.docx
	<a href="http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf">http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf</a>
	1425400332_CAPITULO II porci.docx
	Tutoria Fundamentos para la investigacion.doc
	IMAGEN-TEXTIL final.docx

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TÍTULO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE " PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONTAINER SUDAMERICA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL " AUTORES Martínez Burgos Marcos Alexander Asanza Castro Paul Vicente Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL TUTORIA ING. VALDIVIEZO VALENZUELA PATRICIA LUCIANA, MGS. Guayaquil, Ecuador 2015 Ing. Patricia Valdivieso Mgs. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Marcos Alexander Martínez Burgos y Paul Vicente Asanza Castro, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero Comercial TUTORIA \_\_\_\_\_ Ing. Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela, Mgs. DIRECTOR DE LA CARRERA \_\_\_\_\_ Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs. Guayaquil, Septiembre del 2015 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ES 19:53 02/09/2015

  
 Ing. Patricia Valdiviezo V. Mgs.  
 Tutora de la tesis