

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**



**CAPACITACIÓN PERMANENTE Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA AUSA SOLUCIONES  
LOGÍSTICAS S.A., LIMA 2014**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN MARKETING Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INTEGRANTE:** RICARDO ANDRÉS, TEMPLE GUERRERO

**ASESOR:** Mg. OLGHER, ROJAS MACHA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** GESTIÓN DEL BRANDING Y  
COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

**LIMA, 2015**

**CAPACITACIÓN PERMANENTE Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA  
AUSA SOLUCIONES LOGÍSTICAS S.A., LIMA 2014**

Presentado a la facultad de Ciencias Empresariales-Escuela Profesional de Marketing y Negocios Internacionales, optar el Título de Licenciado en Marketing y Negocios Internacionales, en la Universidad Peruana de las Américas.

**APROBADO POR:**

- **Mg. Olger Rojas Macha**

**FECHA: 19/12/2015**

## **DEDICATORIA**

**El presente trabajo de investigación está dedicado a mi hija Luciana, que siempre será el motivo perfecto para seguir creciendo personal y profesionalmente.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradecer, en primer lugar, a Dios por la fuerza y la lucidez para realizar concluir esta investigación, y a mi familia por todo el esfuerzo, ayuda y motivación que me brindo durante este largo camino de desarrollo profesional.**

## Resumen

La presente tesis realiza el análisis del desempeño laboral y la relación directa que existe entre la capacitación y la satisfacción en el ámbito del trabajo, mediante la aplicación de técnicas administrativas y revisión de casos dentro de una empresa peruana. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con una estrategia como medio para alcanzar los objetivos y tener éxito en el mercado.

Es así que, mediante el estudio de las actividades que se llevaron a cabo y los resultados obtenidos, podemos determinar cuáles son las variables más importantes en la obtención de satisfacción laboral, haciendo énfasis principalmente en el desarrollo del conocimiento técnico y profesional de los colaboradores, y la implementación de herramientas adecuadas para la realización de sus actividades diarias.

Dentro de la línea de investigación podremos encontrar la aplicación práctica de métodos administrativos y observar los resultados que se obtuvieron en un primer momento. Cabe resaltar que la investigación cuenta bibliografía de como autores muy respetados como Peter Drucker, David Fischman, Daniel Goleman, entre otros, que llegan a la misma conclusión: la motivación del colaborador, la capacitación y el desarrollo personal para la excelencia en las actividades.

Finalmente se responde el objetivo general y específicos de la tesis y se enuncian las recomendaciones para aumentar el valor económico de la empresa.

Palabras clave: satisfacción, colaborador, motivación, desempeño, capacitación, desarrollo, clima laboral

## **Abstract**

This thesis performs the analysis of work performance and the direct relationship that exists between training and satisfaction in the field of work, through the application of administrative techniques and review of cases within a Peruvian company. It also emphasizes the need to have a strategy as a means to achieve the objectives and succeed in the market.

Thus, by studying the activities carried out and the results obtained, we can determine which are the most important variables in obtaining job satisfaction, with emphasis on the development of technical and professional knowledge of employees, and the implementation of adequate tools to carry out their daily activities.

Within the research line we can find the practical application of administrative methods and observe the results that were obtained at first. It should be noted that the research has a bibliography of highly respected authors such as Peter Drucker, David Fischman, Daniel Goleman, among others, who come to the same conclusion: the motivation of the collaborator, training and personal development for excellence in the activities.

Finally the general and specific objective of the thesis is answered and the recommendations are enunciated to increase the economic value of the company.

Keywords: satisfaction, collaborator, motivation, performance, training, development, working environment

## Tabla de Contenidos

	pág.
Caratula.....	i
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen (palabras clave).....	v
Abstract (keywords).....	vi
Tabla de Contenidos.....	vii
Introducción.....	viii
<b>1. Problema de la Investigación.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema principal.....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.2.3. Objetivo general.....	4
1.2.4 Objetivos específicos.....	4
1.3 Casuística.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.4.1 Justificación administrativa.....	8
1.4.2 Justificación económica.....	9
1.4.3 Justificación social.....	9
1.4.4 Justificación practica.....	9
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1 Internacionales.....	11
2.1.2 Nacionales.....	14
2.2 Bases teóricas.....	15
2.2.1 Definición y concepto de las variables.....	16
2.2.2 Literatura actualizada y algunos casos sobre la investigación .....	37
2.2.3 Bases legales en orden regular.....	42
2.2.4 Enfoque de donde comercializa la empresa.....	74
2.2.5 Ratios.....	75
2.2.6 Técnicas avanzadas.....	77
2.2.7 Experiencias exitosas.....	82
<b>3. Alternativas de Solución.....</b>	<b>94</b>
3.1 De acuerdo al problema general.....	94
3.2 De acuerdo al problema específico n° 1.....	95
3.3 De acuerdo al problema específico n° 2.....	96
3.4 De acuerdo al problema específico n° 3.....	97
3.5 Normas ISO.....	99
3.6 Tecnologías de información y comunicación.....	102
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<b>Referencias</b>	

## INTRODUCCION

En el mundo en el que vivimos actualmente, un mundo completamente globalizado, altamente competitivo y donde la vertiginosa expansión y penetración de las tecnologías de información y comunicación (TIC) determinan el posicionamiento de una organización, cobra especial relevancia el diseño de planes estratégicos para alcanzar y sostener ventajas competitivas considerables. En épocas recientes el posicionamiento de una organización y la ventaja competitiva que la diferenciaba, en el mercado global o nacional, estaba determinado especialmente por la tecnología de punta que utilizaba en sus procesos; sin embargo la diferenciación, competitivamente hablando, se dio cuando las organizaciones, no solo adquirían dicha tecnología, sino que tenían el talento humano idóneo y motivado para utilizarla, optimizarla y llevarla al máximo dentro de sus funciones.

Para una organización el posicionamiento y liderazgo del mercado estará determinado por la suma de dos variables enfocadas íntegramente al talento humano: Capacitación y Satisfacción laboral. Actualmente las organizaciones requieren equipos de colaboradores que cuente con todas las herramientas para el desarrollo de sus funciones, pero fundamentalmente que estén altamente motivados y satisfechos con lo que hacen. Frente a este nuevo entorno de constantes cambios la satisfacción laboral de los colaboradores se convierte en una variable determinante para el desarrollo físico e intelectual de la empresa. Un equipo de trabajo altamente motivado y satisfecho generara mejores resultados para la organización y por ende un mejor desempeño en el mercado frente a sus competidores.

Siguiendo este lineamiento, el desarrollo organizacional a través de la correcta gestión del talento humano y la satisfacción laboral, se consolida como uno de los planes estratégicos fundamentales que posicionara a la empresa dentro del mercado y la fortalecerá frente a sus rivales.



México, como una de las principales economías latinoamericanas (junto con Brasil) el país con más número de tratados de libre comercio, ha experimentado grandes

cambios en materia de la capacitación en los últimos 25 años. Las empresas mexicanas se han enfocado principalmente en el desarrollo del talento humano con el fin de encontrar una nueva solución a los problemas y necesidades de las empresas en un entorno cada vez más hostil competitivamente hablando. A medida que la economía global avanza las compañías mexicanas necesitan aprovechar esta oportunidad para transformar sus programas de capacitación permanente y convertirlas en fortalezas estratégicas para lograr la satisfacción laboral a corto, mediano y largo plazo, y por ende, el mejor desempeño de la organización en el mercado. Actualmente las compañías que tienen un alto desempeño, invierten entre 1.5 y 2 veces más en capacitación que otras compañías, y cosechan resultados que son tres veces o cuatro veces el nivel de sus competidores. Sin embargo, no todas las organizaciones mexicanas tienen claro este nuevo enfoque y olvidan que actualmente el posicionamiento, diferenciación y liderazgo en el mercado solo se consigue a través del conocimiento, habilidades y destrezas del talento humano de la organización.

El Perú, en los últimos 20 años, ha entrado de forma decidida al comercio exterior y a la globalización convirtiendo esta actividad en una de sus principales fuentes de ingreso y desarrollo. Frente a este nuevo camino el país está adoptando una nueva postura competitiva logrando convertirse en un socio estratégico en la región reforzando estas acciones a través de la implementación de tratados de libre comercio y acuerdos económicos que con el tiempo logran reafirmar de forma decisiva el posicionamiento del país en Latinoamérica. Esto obliga al país a cambiar su estrategia y encontrar una nueva forma de diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo. El crecimiento, volatilidad, cambio y tecnología impulsan a las compañías peruanas a cambiar su modelo de negocios. Los retos de hoy requieren un nuevo manual o guía más ágil, futurista, y más atrevido en sus soluciones. El avance incontrollable e innovador de las tecnologías obligan a las organizaciones peruanas a investigar e invertir más con el fin de mejorar sus procesos, no solo operativos sino relacionados al factor humano, y crear una ventaja competitiva que le

permita ampliar su ciclo de vida en el mercado nacional e internacional. Es aquí donde la capacitación y entrenamiento permanente entra a jugar como factor determinante para la diferenciación de las empresas peruanas permitiendo convertir los recursos que tienen en ventajas competitivas que prolonguen el ciclo de vida de las organizaciones. La satisfacción laboral será consecuencia de la aplicación de las nuevas políticas y serán un factor de medición que indicaran cuan saludable esta la empresa y que cambios debe de realizar para seguir vigente en el mercado actual. En definitiva, las compañías ven una necesidad urgente en construir habilidades y competencias en sus colaboradores; capacitación permanente y satisfacción laboral como respuesta urgente ante la globalización.

En el orden de estas ideas, el entrenamiento permanente para el desarrollo de competencias y habilidades es de suma importancia para el posicionamiento y diferenciación en el mercado generando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y un ciclo de vida más amplio para la organización.

Es así como la capacitación permanente para el desarrollo de competencias y habilidades se convierte en un factor determinante para la diferenciación. La creación de una ventaja competitiva en el mundo actual ya no estará determinada únicamente por los avances tecnológicos que utilicen las organizaciones sino por la gestión del conocimiento a través del entrenamiento y capacitación profesional que se dé dentro de la organización, la cual le permitirá estar un paso delante de aquellas organización que solo utilicen la innovación tecnológica como fuente de diferenciación y posicionamiento.

La capacitación permanente y la satisfacción laboral que se desarrollen en una organización generara valor a la empresa y para lograrlo es necesario implementar un plan de acción.

La empresa AUSA Operaciones Logísticas S.A., identificada con el N° de RUC 20208101146 constituida el 03 de febrero de 1994, representado por José Ricardo Espinoza García Sayán, en calidad de Director – Gerente General y representante

legal, cuya actividad económica es el servicio de despacho aduanero y operaciones logísticas nacionales, la ubicación de la empresa es en avenida Santa Cruz N° 474, en el distrito de San Isidro, provincia de Lima, Perú.

La empresa, todo el año 2014 y lo que va del año 2015, ha demostrado una desaceleración en la cantidad de operaciones aduaneras, tanto en el área de transporte y logística como en el área administrativo y de despacho aduanero. Los factores que están involucrados dentro de estos resultados están determinados principalmente por la desaceleración económica a nivel mundial y el bajo desempeño en la calidad de servicio brindado por la empresa.

Las necesidades de la investigación se fundamentan en la ausencia de un programa integro de capacitación permanente que brinde a los colaboradores un desarrollo efectivo de sus habilidades técnicas, teóricas y prácticas en el puesto, contribuyendo así a la satisfacción y productividad laboral para que la organización cumpla sus objetivos económicos y mejore sus posicionamiento en el mercado a través de la agilización de sus operaciones, fluidez en la toma de decisiones y la eliminación de re-procesos en el desarrollo de sus funciones, obteniendo como consecuencia el desenvolvimiento eficaz y el liderazgo en el mercado.

La importancia de la investigación se establece en la solución que planteamos al problema de investigación mediante la creación de programas de capacitación que permitan desarrollar e incrementar las habilidades de los colaboradores dentro de los puestos de liquidación y verificación del área de producción de la empresa AUSA Soluciones Logísticas. Estos programas estarán implementados por una parte teórica compuesta de charlas dirigidas exclusivamente a actualizar y analizar las normas y dispositivos legales vigentes, y una parte práctica que estará enfocada principalmente a desarrollar las habilidades técnicas y el mejor manejo de las herramientas de trabajo. Ambos aspectos permitirán a los colaboradores ser más ágiles en el desempeño de sus funciones y los mantendrá vigentes en el mercado laboral. Cabe recalcar que, dentro de los programas de capacitación, se desarrollaran tres nuevos factores que determinaran el mejor rendimiento y la

preparación de los colaboradores para asumir nuevas funciones de forma más diligente y competitiva dentro de la organización; liderazgo, compromiso y reinención.

En el capítulo I abordaremos el planteamiento del problema que estará determinada por la variable independiente y la variable dependiente. Formularemos los objetivos generales y específicos así como la relación de entre las subvariables. Determinaremos las justificaciones que hacen posible viable la investigación y que darán sustento a este trabajo de grado.

En el capítulo II desarrollaremos el marco teórico comenzando con los antecedentes de la investigación. Para esto citaremos investigaciones anteriores que determinan la importancia y la relación de las variables en estudio. Brindaremos nuestra opinión técnica y analizaremos las bases teóricas a través de la definición y conceptos de las variables, señalaremos algunos títulos vinculados a la investigación, así como las bases legales que permiten normalizar y enmarcar legislativamente esta investigación. Además consideramos los ratios que delimitarán el análisis. Por último consideramos técnicas avanzadas de gestión que permitirán afianzar las ideas propuestas en la investigación y mencionaremos el caso exitoso de 3 empresas peruanas que aplicaron de forma efectiva esta la relación existente entre las variables.

Y por último, en el capítulo III brindaremos alternativas de solución a la problemática estudiada, las cuales estarán divididas por los capítulos señalados. Adicional a esto brindaremos nuestras conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos con respecto al estudio realizado.

# 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

## 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El debate de cómo abordar los nuevos requerimientos de la calidad y competitividad en los mercados globalizados se acentúa en la Unión Europea desde la década de los noventa, tanto por parte de la Comisión como del Parlamento y de los propios Estados miembros a través los Consejos Europeos.

El país con las mejores condiciones laborales, de acuerdo al eurobarómetro es Dinamarca, seguido de Austria y Bélgica, con un 90% de condiciones laborales favorables, Finlandia (89%) y Reino Unido y Estonia (88%). Entretanto uno de los países de peores condiciones laborales es Grecia, donde además el grado de satisfacción es el más bajo de la UE con tan sólo un 16%. Es el único país donde el porcentaje que considera que hay buenas condiciones laborales no alcanza el 50%. Croacia, España, Italia y Bulgaria tienen todos niveles de satisfacción bajos con 18%, 20%, 25% y 31% respectivamente. Si bien las cifras anteriores son preocupantes, la encuesta revela algunos puntos de mejora: el aumento de la intensidad del trabajo, la importancia que los trabajadores adjudican al estrés laboral, la insatisfacción hacia las jornadas largas, el ritmo de trabajo acelerado o la carga de tareas excesiva. En definitiva, es ahora más que nunca, cuando las empresas y los estados europeos deben reflexionar, intervenir e invertir en la calidad del trabajo, a pesar de conocer de antemano que estos esfuerzos conllevan un coste inmediato, pero excelentes resultados sobre los trabajadores y sobre la producción a largo plazo.

Chile, uno de los países latinoamericanos con mejor desarrollo en las últimas décadas no ha sido ajeno a los últimos cambios económicos y tecnológicos que han tenido las empresas a nivel mundial. En un entorno cada vez más competitivo las empresas chilenas necesitan rediseñar su plan de trabajo y

enfocarse más en la calidad de su desempeño a través de la satisfacción laboral de sus colaboradores. En los últimos 5 años la satisfacción laboral dentro de las organizaciones se ha visto afectada por las largas jornadas laborales y por la poca capacitación de los colaboradores en sus respectivas áreas. Los colaboradores no se sienten identificados con la organización a la que representan y realizan un trabajo mediocre comparado al potencial de sus habilidades. En la actualidad para que una organización chilena que deseen ser líderes dentro del mercado que compiten y generen una ventaja sostenible en el tiempo, será necesario que adopten un nuevo enfoque, el cual deberá estar dirigido a la satisfacción de todos sus colaboradores. Solo de esta forma las organizaciones conseguirán extender su ciclo de vida.

Actualmente en el Perú, la satisfacción laboral se ha convertido en un tema poco atendido y en muchos casos olvidado por las organizaciones. Según estudios realizados, el 10% de las empresas peruanas consideran el desarrollo de estos programas como un tema “importante”, mientras que un 5% lo considera como “muy importante”. Esto refleja claramente que, si bien la economía peruana se ha incrementado y ha destacado frente a sus pares latinoamericanos, las empresas peruanas están descuidando muy seriamente la satisfacción laboral de sus colaboradores y no lo están considerando como una fuente de diferenciación frente a sus competidores. En la actualidad y ante la recesión económica, vertiginosos cambios tecnológicos y nuevos modelos de mercados, es urgente que las organizaciones peruanas tengan un nuevo enfoque dirigido al desarrollo de sus colaboradores y que la conviertan en una fuente de diferenciación en el mercado.

Es importante tomar en cuenta todos los factores mencionados, ya que la capacitación permanente ha ido disminuyendo en las organizaciones y constituye una amenaza para la satisfacción laboral y, como consecuencia, para el ciclo de vida de las organizaciones.

Por lo tanto es necesario establecer la relación entre la capacitación permanente y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., tomando como fundamento los antecedentes mencionados.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera se relaciona la capacitación permanente y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?

### **1.2.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿De qué manera se relaciona la capacitación técnica y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?

#### **Problema específico 2**

¿De qué manera se relaciona un programa de desarrollo personal y liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?



### **Problema específico 3**

¿De qué manera se relaciona la cultura y compromiso organizacional y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?

#### **1.2.3 Objetivo general:**

Determinar la relación que existe entre la capacitación permanente y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A. Lima – 2014.

#### **1.2.4 Objetivos Específicos:**

##### **Objetivo 1**

Analizar la relación que existe entre la capacitación técnica y la satisfacción laboral de la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A. Lima – 2014.

##### **Objetivo 2**

Explicar la relación que existe entre un programa de desarrollo personal y liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A. Lima – 2014.

##### **Objetivo 3**

Determinar la relación que existe entre la cultura y compromiso organizacional y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A. Lima – 2014.

### 1.3 Casuística

#### **Capacitación Permanente: Asesoramiento técnico ineficaz para los clientes.**

El día 10 de octubre del 2014 el área de producción de la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A. atendió la siguiente consulta técnica de su cliente “EXSA S.A.”:

La importación de 100 toneladas de Ácido Nítrico requería algún tipo de autorización emitida por la autoridad competente relacionada al Estado. La respuesta emitida por el área técnica fue que no requiera dicha autorización basándose en el conocimiento propio de los colaboradores y usos y costumbres dentro de la organización.

El importador EXSA S.A. realizó la operación de importación de 100 toneladas de ácido nítrico sin autorización alguna y contratando a la organización AUSA para que realice la operación de despacho y transporte de la mercancía. El día 15 de octubre del 2014 fue observada la declaración aduanera que amparaba esta importación. La notificación llegó por parte de tres operadores de fiscalización; el funcionario aduanero, el oficial de aduanas y de la SUNAT a través de la área que administra los insumos químicos y productos fiscalizados (IQBF). Según El D.S. 024-2013-EF se estableció una lista de Insumos Químicos sujetos a control y fiscalización por parte de la entidad aduanera. Al no contar con ningún tipo de autorización la aduana impuso una sanción pecuniaria para el importador EXSA S.A. de 3,850.00 soles. Además de esta sanción, la mercancía quedó bajo inmovilizada bajo resguardo policial, lo que originó el pago de almacenaje, sobrestadía de contenedores y falso flete. Estos gastos adicionales los asumió bajo su responsabilidad AUSA ya que el mal asesoramiento ocasionó este inconveniente. El problema se dio por la suma de muchos errores, pero principalmente por la falta de capacitación de los

colaboradores que atendieron la consulta. Cabe resaltar que, al ser una operación que incluía una mercancía sensible, se debieron de tomar otras medidas para solucionar la consulta del importador, como por ejemplo derivar la consulta al área legal o transmitirla a los jefes técnicos correspondientes.

Este problema origina que exista la preocupación por parte de los jefes a capacitar a sus colaboradores ya que, así como esta norma relacionada a productos y bienes fiscalizados, existen diversas leyes que restringen otros tipos de productos y los cuales tienen sanciones más drásticas por parte de la entidad aduanera, como por ejemplo el comiso de la mercancía o la devolución de la mercancía al país de donde procede. Pero a pesar de que se generó una preocupación inicial la organización no ha puesto mayor esfuerzo en mantener una capacitación constante a sus colaboradores.

El desarrollo de un programa de capacitación es necesario para todo tipo de empresas, en especial para aquellas donde la normativa o los procesos relacionados a otras entidades están en constante cambio y/o actualización. Adicional a esto es necesario contar con un área técnica que permita resumir las normas y transmitirlas a todos los colaboradores interesados con el fin de mantenerlos informados y actualizados. Este tipo de programas no solo permite a los colaboradores ser más competitivos sino a mantenerse vigentes en el mercado y a formar una buena base para trabajar en otros lugares. Si el colaborador se siente satisfecho laboralmente realizara un gran aporte a la empresa, no solo con su conocimiento sino con sus acciones y sus aportes a mejorar los procesos internos.

Para el caso mencionado se llegó a la conclusión a la conclusión de realizar una capacitación a los jefes técnicos en un estudio de abogados especializado en este tipo de temas. El objetivo de que la capacitación solo se impartiera a los jefes era que, una vez culminada la capacitación, sean ellos quienes transmitan

esos conocimientos a los colaboradores y a su vez creen un nuevo filtro en el proceso para que no vuelva a suceder estos problemas.

Gracias a esto, en los meses siguientes, la organización y sus colaboradores brindaron un mejor asesoramiento con respecto a este tema, se crearon nuevos filtros para evitar la fuga de información y se adiciono un nuevo protocolo para reafirmar los pasos a seguir en este tipo de casos especiales.

Si bien este caso sirvió para que la organización se diera cuenta que tenía debilidad en sus procesos, no queda ahí. La organización debe ser más dinámica y debe poseer las herramientas adecuadas y el personal idóneo para manejarla. Crear ventaja competitiva dentro y fuera de sus muros es la prioridad para cada empresa que quiere mantener su liderazgo o llegar a ser líder en el mercado actual. La capacitación permanente y satisfacción laboral ya no son temas relacionas exclusivamente al área de recursos humanos de la organización. Es un tema que compete a cada puesto de supervisión o jefatura y que solo podrá ser desarrollado si las cabezas transmiten este nuevo pensamiento. Recordemos que la organización es un ente vivo y como tal necesita crecer, desarrollarse y sentirse bien consigo mismo.

Finalmente de este caso podemos resaltar los siguientes puntos como parte fundamental de la capacitación y satisfacción laboral:

1. Contar un área técnica que brinde las soluciones en caso existan temas más complejos.
2. Brindar capacitaciones permanente a los colabores, más aun si se trabaja dentro de un entorno que está en constante cambio.
3. Realizar un estudio sobre los procesos de cada área para determinar puntos débiles y reforzarlos con ayuda de los colaboradores.

4. Feedback por parte de los colaboradores y jefaturas para crear nuevos protocolos y eliminar los riesgos presentes.
5. Crear nuevos filtros y evitar la fuga de información.

## **1.4 Justificación de la investigación**

La medición del impacto de la capacitación permanente en los niveles de satisfacción laboral, permite a la organización darse cuenta de las ventajas que tiene la capacitación para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Al conocer dichas ventajas se reconoce además el talento humano, como uno de los ejes centrales que impulsa al desarrollo de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo, ayuda a la empresa a vincular las expectativas personales y profesionales en los colaboradores no solo en torno a la capacitación sino a todos los procesos del desarrollo Organizacional.

### **1.4.1 Justificación administrativa**

El trabajo de investigación se desarrolla en función de los principios administrativos por la interrelación y la continuidad de sus actividades. La planificación, para el desarrollo de un plan de capacitación, es fundamental para saber cómo, cuándo, dónde y a quien se aplicara este programa. La organización combina el talento humano con materiales necesarios para la optimización de los recursos. La dirección orientada a la labor del personal hacia el logro de los objetivos la organización a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo. Y el control comprueba que se están ejecutando las acciones y programas planificados, se están obteniendo o no los objetivos propuestos y plantea medidas de corrección y mejora.

#### **1.4.2 Justificación económica**

La implantación de un programa de capacitación pertinente para sus colaboradores permitirá a la organización un mejor desempeño en el mercado. Esto traerá consigo un mejor posicionamiento frente a sus competidores y, por ende, una mayor rentabilidad e ingresos para la empresa, mejorando así la capitalización promedio de cada colaborador, el poder adquisitivo y la calidad de vida de sus familias. En el lineamiento de este pensamiento, esta acción contribuirá al desarrollo económico del país mejorando su balanza comercial y disminuyendo su déficit fiscal ocasionado por la recesión económica mundial y la caída del precio de los commodities.

#### **1.4.3 Justificación social**

La capacitación permanente para los colaboradores generara una mejor formación, esto traerá consigo mejores capacidades para los trabajadores para que puedan desempeñarse en nuevas áreas y contar una base de conocimientos para aplicarlos en su carrera técnico o profesional, generando un mejor nivel de desempeño y mejores antecedentes. Esta acción reducirá el nivel de desempleo, y por ende reducirá el nivel de pobreza a nivel nacional. Acciones de este tipo permiten a los colaboradores están vigentes para optar por mejores puesto de trabajo permitiéndoles ser más capaces en el mercado local. Un programa de capacitación permanente hará sentir al colaborador más satisfecho con su trabajo y reducirá las huelgas y la paralización de las funciones de la empresa otorgando mayor dinamismo en el desenvolvimiento de sus operaciones.

#### **1.4.4 Justificación práctica**

La justificación práctica de esta investigación se basa en la aplicación de un programa de capacitación para medir el desempeño de los

colaboradores y así determinar el nivel de satisfacción laboral de los mismos con el fin de determinar que ambas variables se relacionan. Este programa de capacitación no solo estará orientado al desarrollo intelectual del colaborador o a la formación de conocimiento técnica/legal, sino que también estará enfocado al desarrollo personal del colaborador a través de programas de liderazgo, desarrollo personal y motivación permitiéndoles de esta manera obtener una base para futuros puesto que demanden estas cualidades. Por todo lo expuesto, la aplicación práctica de esta investigación ayudara a la organización a optimizar sus procesos, ver puntos de mejoras y desarrollo de personal e intelectual de sus colaboradores permitiendo de esta forma a la organización generar una ventaja competitiva basada en la satisfacción laboral de su talento humano.

El estudio se realizara en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., (avenida Santa Cruz 474, San Isidro), donde inicialmente se dictaran charlas de capacitación técnica y luego se medirá la aceptación a través de una encuesta. La muestra a tomar constara de 25 colaboradores los cuales recibirán las charlas dentro de la organización y dirigidas por el personal seleccionado para esta tarea.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales:

**Autor: Lina Andrea, Alonso Realpe y María Isabel, Matta Pantoja (2011). Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral en el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, Palmira – México.**

Como lo muestran los resultados para el objetivo y determinando la no relación de causalidad entre las variables, es importante destacar que los resultados obtenidos indican que existe correlación positiva entre las variables (capacitación-satisfacción laboral). Por lo cual se resalta la importancia de esta en el CIAT; para una interpretación de los resultados desde la perspectiva del marco teórico formulado en la investigación, se evidencio que fundamentalmente está basada con la jerarquía de necesidades de Maslow, es decir , el ser humano busca satisfacer sus necesidades, los factores extrínsecos(relacionados con el ambiente en que debe ser realizado el trabajo como el salario, buenas relaciones con el jefe, con los compañeros, la organización, las instalaciones, el horario, las vacaciones entre otros) y los factores intrínsecos(ligados a la naturaleza del trabajo en su grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, entre otros), son posibles de satisfacer en el CIAT.

Conclusión:

Este estudio resalta y refuerza la relación positiva entre la capacitación permanente y la satisfacción laboral. Por lo tanto es de suma importancia para nuestro estudio e investigación tomar como antecedente esta publicación y no



solo para demostrar que la capacitación permanente es un factor determinante para el posicionamiento de las organización dentro del mercado, sino que también permite desarrollar el nivel de satisfacción de los colaborados permitiéndoles ser más competitivos y sentirse identificados con la empresa en la que laboran.

**Autor: (2013). Tendencias Globales en Capital Humano – Brasil. Deloitte University Press.**

El aprendizaje hoy se ha convertido en una prioridad crítica para aumentar las habilidades y competencias, mejorar el desarrollo de líderes, y fortalecer el compromiso de los empleados. A medida que el mercado corporativo de aprendizaje avanza hacia una transformación digital, éste es el año para evaluar su ambiente actual de aprendizaje e implementar una nueva visión para construir experiencias de aprendizaje corporativo, que impacten a cada empleado de manera significativa.

Conclusión:

El aprendizaje a través de la capacitación del colaborador es fundamental para las organizaciones en la actualidad. La organización como ente vivo en el mercado debe de actualizarse constantemente a través del conocimiento de sus colaboradores. La investigación realizada por Jonathan Eighteen es fundamental para entender y afirmar este concepto. La capacitación, y el conocimiento que se genera a través de él, reforzaran las ventajas competitivas que tenga la empresa y ayudaran a una mejor planeación estratégica.

**Autor: Sandra Sánchez (2006). Diseño de un modelo causal de Satisfacción Laboral, Córdoba – España, Aplicación en el Sector Servicios.**

Un entorno crecientemente competitivo y dinámico como el actual hace que solo puedan sobrevivir las organizaciones que son capaces de lograr el máximo compromiso y rendimiento de sus recursos humanos. En aras de una búsqueda continua de la excelencia, mejorar internamente el clima laboral supone una ventaja competitiva añadida que puede llegar a traducirse en una mayor productividad y satisfacción de los clientes.

Conclusión:

La investigación realizada nos permiten reforzar la convicción de que la satisfacción laboral es una ventaja competitiva y que el desarrollo tecnológico solo se convertirá en un factor determinante de posicionamiento solo si se cuenta con el personal idóneo y satisfecho laboralmente hablando. En estos tiempos la competitividad ya no solo será sinónimo de tecnología o cantidad de personal, la definición concreta de diferenciación y posicionamiento estará determinada por la satisfacción laboral y la capacitación permanente.

### 2.1.2 Nacionales

**Autor: Robert Heller (2005), Grandes Maestros de los Negocios: Peter Drucker, Lima – Perú, Editorial El Comercio.**

El management trata fundamentalmente sobre seres humanos. Su tarea es lograr que las personas sean capaces de alcanzar un desempeño conjunto, de hacer que sus fortalezas sean eficientes y sus flaquezas, irrelevantes. De esto se trata la organización, es la razón por la cual el management es el factor determinante.

Conclusión:

Robert Heller denomina como el factor determinante al management y no podría estar más de acuerdo con el enfoque que él plantea. Las organizaciones, actualmente, son un ente vivo. Nace, crece, se expande y, finalmente, muere. La labor del administrador es mantener viva a la empresa o en su defecto aplazar su muerte. Por lo tanto los administradores estamos llamados a desarrollar a las organizaciones como un organismo vivo a través de la reinversión y actualización de sus colaboradores. Solo una capacitación permanente forjara una empresa vigente.

**Autor: Palma Carrillo Sonia, Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias, 2005**

La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación. Presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con

más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo

Conclusión:

Sostenemos que la Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias, tienen un nivel medio de motivación y clima laboral, pudiendo mejorar estos resultados con la finalidad de cumplir con objetivos planeados, porque teniendo colaboradores motivados y comprometidos con la empresa se logrará un buen clima laboral por tanto se cumplirán las metas y objetivos planeados

## **2.2 Bases Teóricas**

Se considera fundamental para el desarrollo de las presentes bases teóricas hacer referencia acerca de los conceptos involucrados como variables del presente trabajo de investigación. Cobra así relevancia las teorías relacionadas con la satisfacción laboral, la capacitación en el contexto organizacional y el buen desarrollo de las actividades propias de AUSA Soluciones Logísticas. Así mismo la importancia del desarrollo por competencias, y sobre todo, las teorías sobre las cuales se sustenta esta investigación como el enfoque humanista de la administración, etc.

## 2.2.1 Definiciones y conceptos de las variables y subvariables

### **Capacitación:**

#### **Definición de capacitación:**

A, Alfonso. En su libro “Capacitación y desarrollo de personal” define la capacitación como “Una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”, permite administrar el talento humano, al ser una actividad planeada, conlleva cambios, crecimiento y adaptación de nuevos y actuales procesos dentro de las circunstancias existentes en el medio, mejorando así los niveles de desempeño de los colaboradores; como ventaja competitiva permite el crecimiento de la organización como estrategia actúa como una agente de cambio permitiendo el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas llegando estos a alcanzar altos niveles de motivación, productividad y compromiso con la organización.

Peter Drucker menciona, “sin la capacitación las empresa y por ende sus colaboradores no podrían ser competitivos tal y como lo exige la economía actual, una empresa que no busque capacitar a sus colaboradores, simplemente no podrá sobrevivir al nuevo entorno mundial”.

La capacitación hoy por hoy se ha constituido en el eje central de los planes de acción encaminados a que las organizaciones logren un mejoramiento continuo y un mayor crecimiento, es decir, se ha constituido en una estrategia de competitividad, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del capital humano, éste siendo reconocido como el capital más importante para marcar diferencia.

Históricamente, la capacitación se remonta al periodo de las civilizaciones antiguas, en Egipto y Babilonia, por ejemplo, la

capacitación era organizada con el propósito de mantener una adecuada cantidad de artesanos. Según Rodríguez, José (Aprendizaje, 2007) “En el siglo XII con la creación de los gremios de artesanos, estos (quiénes) supervisaban la destreza y la capacitación de cada uno de los artesanos, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de la ciudad.”

Posteriormente entre los años 1760 y 1870, con el inicio y desarrollo de la revolución industrial, la capacitación se transforma, incorporando la participación de las personas (objetivos y métodos) para que pudieran trabajar en una sola actividad (mano de obra más especializada).

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, la capacitación a los trabajadores no sólo se hacía en las actividades que realizaban sino en todas aquellas que hacían parte del proceso; la industrialización proporcionó una gran cantidad de mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

Con el surgimiento de la era industrial, más exactamente, en el siglo XVIII, “aparecen las escuelas industriales cuyas metas era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible” (SILICEO, Op Cit., pág. 18).

En el inicio de la primera guerra mundial se entrenaba a las personas en distintas actividades ya que se requería métodos de entrenamiento rápido y eficaz principalmente en actividades bélicas; en esta etapa el papel de la mujer fue importante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva debían partir a la guerra, se utilizaron pruebas de inteligencia militar (Armybeta) aplicadas para

evaluar a los trabajadores civiles no capacitados. Este método se desarrolló y ejecutó en Estados Unidos en cuatro pasos: explain, show, su, check (explicar, demostrar, ejecutar y verificar). Incluía tareas como el análisis de cubos, símbolos en dígitos, construcciones geométricas, laberintos y completamiento de imágenes.

A finales del siglo XX Henry Ford introdujo la línea de montaje donde requería la utilización de máquinas especializadas y un número elevado de trabajadores, mientras que Frederick Taylor propone un método para acortar el tiempo que requerían las tareas, estudiando los movimientos que realizan los obreros, eliminado aquello que fuera improductivo: tiempos y movimientos.

Estos acontecimientos dan paso a la escuela de administración científica, la cual aporta los principios administrativos, pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos; los resultados de este trabajo fueron positivos debido a la reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas. Para continuar, es importante referirse a la capacitación desde una perspectiva más amplia del valor del factor humano en la organización, es decir al contrario del concepto mecanicista de las teorías clásicas, en el periodo de los años 20 se destacan la relevancia de humanizar la empresa; a continuación se describe brevemente como se introduce la teoría de las relaciones humanas y por consiguiente los grandes aportes que se generaron a partir de esta.

### **Los efectos negativos de la falta de capacitación en el trabajo**

La capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo. Sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes. Una empresa que carece de un programa de capacitación adecuado no puede mantener un modelo de negocio

rentable y sostenible, ya que probablemente la empresa esté llena de empleados que tienen sólo idea superficial de cómo llevar a cabo sus labores de la manera más óptima posible.

#### **- Empleados poco preparados**

Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus empleados, a menudo éstos tienen dificultades para adaptarse y entender el trabajo. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados. Los trabajadores que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento mediocre.

#### **- Estrés en la administración**

Una empresa con un programa de capacitación pobre, provoca que los administradores traten con empleados poco preparados. Esto puede causar estrés en la administración, debido a que los administradores ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los nuevos empleados entiendan cómo realizar su trabajo es agotador. Un administrador que toma parte de su tiempo de trabajo para instruir a un empleado a lo largo del día, puede ser incapaz de cumplir completamente con sus demás obligaciones, como hacer los inventarios y asegurarse de que el lugar de trabajo funcione sin problemas.

#### **- Baja producción**

Si alguien no entiende cómo completar una tarea o cómo hacerla de manera eficiente, la empresa sufrirá de bajos resultados de producción. Por ejemplo, si una empresa expendedora contrata a un nuevo empleado para abastecer los camiones durante la noche, debe saber



que producto va en cada camión y cómo colocarlo de manera que el conductor pueda fácilmente acceder a él. Si el empleado carga el producto equivocado en los camiones, se pierde tiempo al tener que solucionar el problema por la mañana, lo que puede resultar en un menor número de máquinas expendedoras surtidas al final del día.

### **- Peligro**

Ciertas empresas confían en los empleados debidamente capacitados no sólo para obtener mejores resultados, sino también por razones de seguridad. En algunos puestos de trabajo, los empleados que carecen de la capacitación necesaria pueden ser un peligro para sí mismos y para sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, un operador de montacargas sin la capacitación adecuada puede ocasionar un accidente incluyendo su integridad y la de sus compañeros.

### **- Poca interrelación entre las áreas y procesos conjuntos**

Algunas empresas ofrecen una excelente capacitación relacionada con el puesto de trabajo del empleado, pero ninguna relacionada con otras áreas. La capacitación en varias áreas se refiere a capacitar empleados en áreas distintas a su puesto normal. Por ejemplo, un cajero puede ser capacitado para saber cómo dar servicio al cliente y cómo encargarse del departamento de electrónica también. La capacitación en varias áreas fortalece a una empresa para poder compensar el desempeño de los empleados que están ausentes o que dejan la empresa, cubriendo su puesto de forma temporal con personal que ya trabaja en la empresa.

### **Efectos positivos de la capacitación laboral**

Las empresas pueden recibir los beneficios de la capacitación de sus empleados, ya que los trabajadores bien capacitados ayudan a aumentar la productividad y las ganancias. Invertir en la formación de

los empleados debe mejorar las tasas de retención de los trabajadores, la satisfacción del cliente y la creatividad para ideas de nuevos productos. La capacitación efectiva ahorra trabajo al reducir el tiempo dedicado a la resolución de problemas y ahorra dinero en el largo plazo mediante la producción de una mejor fuerza de trabajo.

#### **- Ahorrar tiempo y costes**

La inversión en capacitación puede mejorar la situación financiera de una empresa. El bajo rendimiento a menudo se produce cuando los empleados no saben exactamente lo que tienen que hacer, cómo hacer su trabajo o por qué tienen que trabajar de cierta manera. La formación puede ayudar a resolver estos problemas de rendimiento, explicándoles a los empleados los detalles del trabajo. Esto debería reducir la duplicación de esfuerzos en el lugar de trabajo, el tiempo dedicado a la corrección de errores y la resolución de problemas necesarios para corregir los malos desempeños. Mejorar el rendimiento a partir del entrenamiento de los empleados puede reducir la rotación de personal, reducir costos de mantenimiento al reducir las averías de equipos y dar lugar a un menor número de quejas de los clientes. El mejor rendimiento de los empleados normalmente crea una menor necesidad de supervisión y aumenta los ingresos del trabajador.

#### **- Satisfacción de los empleados**

La satisfacción en el trabajo general aumenta y mejora la autoestima ya que los empleados comprenden mejor el funcionamiento de la empresa. La capacitación también puede mejorar la moral en el trabajo y la lealtad hacia la empresa. Los trabajadores que creen que su compañía ofrece excelentes oportunidades de capacitación son, generalmente, menos propensos a abandonar sus empresas dentro de un año de capacitación que los empleados que tienen pocas oportunidades de formación, según indica el Howard Community

Collage de Maryland, a partir de una encuesta de empleados de Louis Harris & Asociaste.

### **- Expectativas y necesidades**

La formación desempeña un papel clave en el compromiso de los empleados, según Scott Brum, de la Universidad de Rhode Island. De todos modos, es necesario que el programa de capacitación satisfaga las expectativas y las necesidades de los empleados. Las empresas tienen más posibilidades de retener a los empleados que ven su formación como importante para su trabajo y que, subsecuentemente, adquieren un compromiso positivo para su empresa. Un programa de entrenamiento exitoso consiste en proporcionarles a los empleados la información adecuada y la comunicación sobre la formación, así como un programa que les asegure que la formación es relevante para sus puestos de trabajo.

### **- Los costos de la rotación**

Mantener a los empleados bien entrenados es de un valor significativo para las empresas debido a que el costo de la rotación de los empleados puede ser alto. Los costos incluyen el valor de la separación, tales como las entrevistas de salida, las funciones administrativas relacionadas con el término, el pago de la indemnización y la compensación por desempleo. Los costos de reposición están compuestos por las tareas de atraer a los candidatos, realizar entrevistas, hacer pruebas de ingreso, pagar viajes y gastos de mudanza, hacer gastos administrativos de pre-empleo, tomar exámenes médicos y entregar la información de empleo. Un estudio de la Universidad de Wisconsin encontró que el 75 por ciento de la demanda de nuevos empleados estaba relacionado con reemplazar a trabajadores que dejaron la empresa.

### **- Factores de capacitación**

Hay muchos factores que determinan si un programa de entrenamiento será eficaz para una compañía que ha perdido empleados, dependiendo de cuántos trabajadores se hayan ido. Por ejemplo, usar trabajadores temporales para reemplazar a los antiguos empleados de vez en cuando en realidad puede ahorrar costes. La gerencia puede determinar si un programa de entrenamiento funcionará observando las cargas de trabajo para los empleados causadas por las vacantes, el estrés y la tensión desde la rotación, lo que declina la moral de los empleados y disminuye la productividad resultando en una pérdida alta de trabajadores.

### **Estado de ánimo de los colaboradores dentro de la organización**

En los años 20, los estudios de Elton Mayo destacaron que “Los trabajadores constituyen su propia cultura; para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos” (ALVAREZ, M. María de Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial, México 2005)

Es decir que la importancia del estado de ánimo en los trabajadores es fundamental en el desempeño del trabajo, dando origen así a diferentes teorías de relaciones humanas. El interés era conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

Dichos estudios se concentraron en la fatiga en los obreros y en los efectos del ambiente físico en la producción industrial (luz, humedad, temperatura entre otros), estudios sobre la conducta humana efectuada en la compañía Western Electric.

Adicionalmente contribuyeron a determinar la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad, cuando las condiciones de trabajo se mejoraron aumentó la productividad lo que llevo a concluir que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan la atención requerida.

“Una interpretación de estos resultados era que los trabajadores que participaron en el experimento de Hawthorne les gustaba ser el centro de atención. Los obreros reaccionaban positivamente porque la administración se preocupaba por ellos”. (DUBRIN J, Andrew. Fundamentos de comportamiento organizacional. Argentina 2009)

En este punto lo que importaba en las empresas eran los grupos que formaban el personal, actuando así sobre los grupos para movilizarlos alrededor de los objetivos de la empresa: la producción y el adecuado balance costo-beneficio.

Por otra parte en 1960 con la publicación de Douglas MacGregor “El lado humano de la empresa” se le otorga a la organización una visión más totalitaria, como un todo y no se enfoca sólo en los líderes individualmente; es decir que el cambio de las prácticas y el establecimiento del buen clima organizacional, reducen las diferencias jerárquicas.

MacGregor afirma que “El buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, ya que los medios de control social como la jerarquía, persuasión y coerción física son menos eficaces”

Este modelo funciona porque al tratar mejor a la gente se fomenta la cooperación y la colaboración, basada en el aprecio y en el respeto, propiciando sentido de pertenencia; de esta manera las personas contribuyen efectivamente al logro de los objetivos de la organización lo que mejora el clima organizacional.

Las aplicaciones que se realizaron desde MacGregor hasta las teorías modernas de administración, trataron de identificar las responsabilidades de la gerencia para la puesta en marcha de procesos que puedan contribuir al desarrollo de las capacidades de los individuos, en este punto el conocimiento de las estructurales organizacionales y del mismo humano permitieron que se prestara más atención en lo que funciona para la empresa.

Por lo cual los aportes de MacGregor permitieron que la organización gestione los conocimientos de las personas para que estas puedan alcanzar sus propios objetivos individuales en la medida que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, lo que les permite ser más eficientes.

### **La capacitación desde el punto de vista de la OIT**

Las nuevas técnicas industriales y los nuevos sistemas de trabajo requieren un nuevo tipo de profesional. Las profesiones tradicionales pierden identidad y competencia. El logro de mejoras en la competitividad es concebido ahora como resultado de un conjunto de factores entre los que la actitud del trabajador tiene un lugar relevante. Existe una importante coincidencia en que uno de los ejes de la nueva competitividad de las empresas se basa crecientemente en la “capacidad innovadora”, entendiendo por tal la potencialidad para efectuar desarrollos y mejoras de productos y procesos, cambios organizacionales, desarrollo de nuevas formas de vinculación con el

mercado y de aseguramiento de la calidad. Estos nuevos desarrollos son resultado de la actividad consciente desarrollada sobre los procesos con el objetivo de mejorarlos. Para que un trabajador adquiriera esta actitud y las competencias necesarias para cumplirlo adecuadamente se requiere encarar su formación sobre bases diferentes de las tradicionales.

### **Motivación**

La importancia de la motivación en el ser humano, es que representa un factor emocional básico para que el hombre pueda realizar las diferentes tareas y labores sin apatía. Uno de los factores fundamentales en la motivación es el reconocimiento profesional y social, la responsabilidad de la organización desde este punto de vista es asegurar en el colaborador la motivación suficiente para que este se pueda desempeñar eficientemente en su labor y actividades concernientes al cargo.

### **Satisfacción laboral**

El contacto de las personas con los puestos de trabajo en las organizaciones está asociado a una de las actitudes o estados de ánimo como lo es la satisfacción que se traduce como la expresión del sentimiento que experimenta el trabajador como consecuencia del grado en que percibe que la empresa en la que actúa; colma sus expectativas y necesidades.

### **Definición de Satisfacción laboral**

Robbins define:

“La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra en

cambio actitudes negativas. Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos proban fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción”.

Locke (1976), la ha definido como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas



dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de la institución.

La satisfacción laboral, se manifiesta como una actitud que refleja el sentimiento de las personas respecto a algo; reflejándose ésta en la vida particular del trabajador. En tal sentido los directivos deben conocer las necesidades que experimentan los colaboradores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo.; su importancia es tal ya que parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad.

Luego para esta investigación Satisfacción laboral puede ser definida como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo", Bravo et al., (1996). Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

## **DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

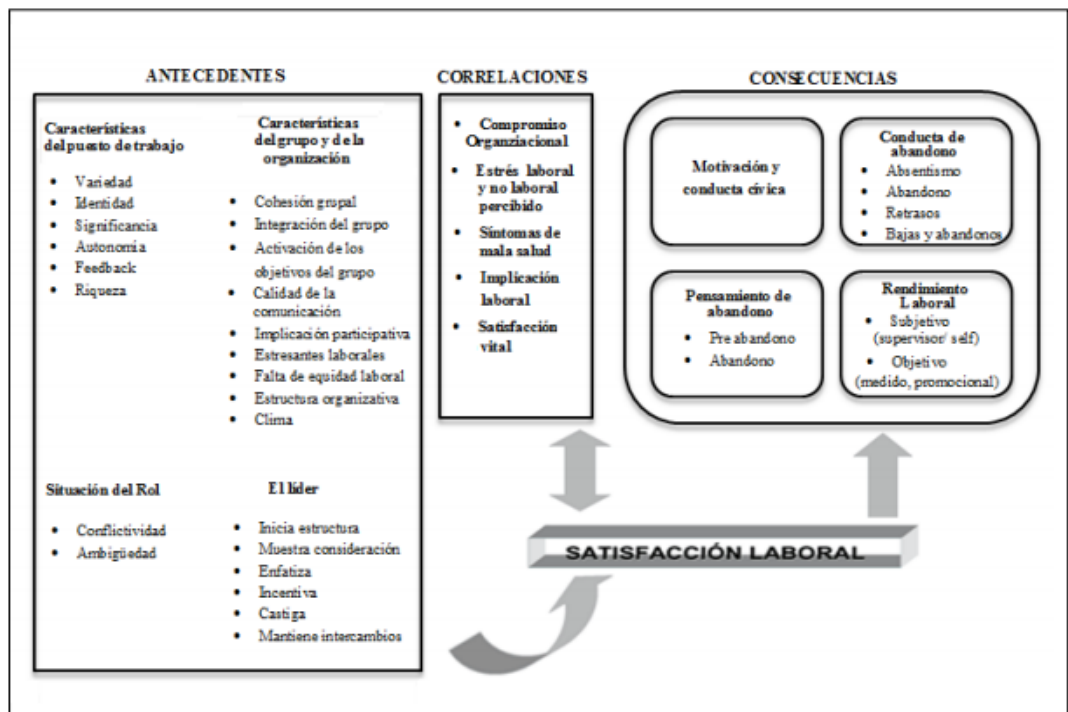
La satisfacción laboral guarda relación con el clima organizacional y a su vez con el desempeño laboral, ya que la satisfacción en el trabajo es un indicador de la motivación del empleado para trabajar para lo cual existen eventos o condiciones de satisfacción, tales como la

satisfacción y la productividad, la satisfacción y el ausentismo, la satisfacción y la rotación.

“El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados; los empleados contentos no son siempre empleados productivos.” (ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Comportamiento Organizacional).

El índice más utilizado para medir la satisfacción laboral es el “Índice descriptivo de la ocupación laboral (JDI: Job Descriptive Index)”, este parte del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo; desarrollado para medir la satisfacción laboral, mide cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, supervisores, colegas, salario y promoción.

**Figura 2. Determinantes de la ocupación laboral (JDI: Job Descriptive Index)**



El procedimiento para determinar estas dimensiones bajo el modelo de Kinicki, es sumando los puntos correspondientes en cada escala, la cual refleja un valor medido del nivel de la Satisfacción Laboral con cada aspecto específico del trabajo. Tiene interés resaltar que la satisfacción laboral resulta afectada, en sentido positivo o negativo, no sólo por el grado de ajuste entre los rasgos del individuo y las características del puesto de trabajo que ha de desempeñar, el rol que debe asumir en la organización , en el grupo o equipo en el que desarrolla sus funciones.

Por lo cual, “El JDI tiene una razonable validez de construcción, por lo que está justificada su utilización en futuras investigaciones sobre este importante constructo, avanzan en lo que podría ser un convincente modelo explicativo de las satisfacción laboral, cuyo ajuste a la realidad ha de seguir siendo objeto de posteriores estudios”.

### **Jerarquía de las necesidades de Maslow y la satisfacción laboral**

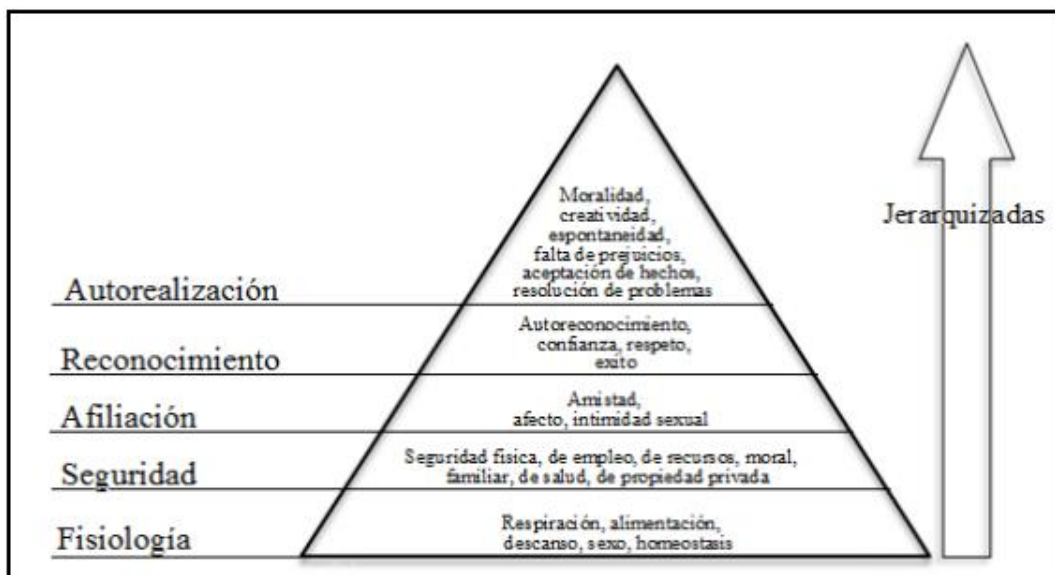
El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide).

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad; determinó cinco necesidades en cada persona: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad, necesidades sociales; necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Dentro de esta concepción cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, las cataloga como necesidades superiores e inferiores.

Según Maslow: “Las necesidades superiores e inferiores tiene propiedades diferentes, pero son iguales en que tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana fundamental que no es dada. No son diferentes no opuestas a ella, forman parte de la naturaleza humana. Las consecuencias para las teorías psicológica y filosófica son revolucionarias”

**Figura 1. Jerarquía de Necesidades**



**FUENTE: MASLOW H, Abraham. Motivación y personalidad. P. 21. 1991**

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

Para Herzberg son dos los factores en los que basa la idea que las personas tiene dos clases de necesidades: las de higiene, que están relacionada con las condiciones físicas y psicológicas en las cuales se trabaja, y las motivadoras, que se refieren a las necesidades superiores; estos dos tipos de factores se satisfacen mediante diferentes clases de recompensas.

- Factores higiénicos (extrínsecos): relacionados con el ambiente en que debe ser realizado el trabajo como el salario, buenas relaciones con el jefe, con los compañeros, la organización, las instalaciones, el horario, las vacaciones etc.

- Factores motivadores (intrínsecos): ligados a la naturaleza del trabajo en su grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, etc.

- “Los factores de Higiene son las características del ambiente de trabajo que nos son tareas, el contexto de la organización, que crean insatisfacción. Estos necesitan estar presentes, al menos en alguna medida, para evitar la insatisfacción; no generaran sentimientos de entusiasmo acerca del puesto y la organización, no obstante ayudan a crear un escenario laboral que hace posible motivar a los empleados.”

El saciar las necesidades de higiene no deriva en la satisfacción laboral, sino sólo en la reducción de la insatisfacción; por otra parte los factores motivadores, solventan las necesidades de autorrealización de un individuo en su trabajo; producen satisfacción cuando están presentes motivan, pero cuando están ausentes son neutros no motivan.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales; la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

### **Eventos o Condiciones de Satisfacción Laboral**

- **Satisfacción en el trabajo:** Interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

- **Satisfacción con el salario:** Valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- **Satisfacción con las promociones:** Oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** Que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- **Satisfacción con los beneficios:** Tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** Como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

#### **Agentes de Satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos Eventos**

- **Satisfacción con la supervisión:** referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- **Satisfacción con los compañeros:** que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- **Satisfacción con la compañía y la dirección:** aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Por otra parte, una de las teorías que más ha influido en la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg en 1959 (La experiencia del Liderazgo, México 2006), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción; postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales:

- **Factores de Higiene - Extrínsecos:** Salario, política de empresa, entorno físico, condiciones de trabajo, posibilidades de ascenso, relaciones humanas (jefes, subordinados, compañeros), por lo cual no

repercuten según Herzberg si no existe calidad en estos, en que las personas se sientan satisfechas o motivadas.

- **Factores Motivadores - Intrínsecos:** Reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad para desarrollarse en la organización; estos para el autor si representan una lata motivación y satisfacción.

“Los factores de higiene y los motivadores representan dos factores distintos que influyen en la motivación. Los factores de higiene operan en el terreno de las necesidades de orden inferior y su ausencia produce falta de satisfacción. Trabajar en condiciones poco seguras o en un entorno laboral ruidoso impedirá que las personas se sientan satisfechas, pero si estos aspectos se corrigen, ello no producirá un grado levado de satisfacción o entusiasmo por el trabajo. Los motivadores de orden superior, como el reto, la responsabilidad y el reconocimiento, deben estar operando para que los empleados se sientan muy motivados para hacer un trabajo sobresaliente”.

Por lo tanto la satisfacción laboral al ser una actitud, debiera ser un mediador de la relación entre el clima y desempeño y por ende tener un efecto más directo sobre el desempeño que el clima. Este último, por lo tanto tendría un efecto más bien indirecto en el desempeño, así, la satisfacción debiera predecir mejor el desempeño que el clima por lo que vale la pena cultivar la satisfacción laboral, ya que un estado de ánimo positivo favorece la cooperación, un mejor desempeño y mayor disposición en el ambiente laboral.

Es importante para la organización que permita incrementar la satisfacción laboral cuando se mejoran las actuaciones y los procesos, a fin de corregir errores.

El aprendizaje, el desarrollo y crecimiento del colaborador permiten a la empresa atraer retener y por supuesto desarrollar compromiso,



capacidades, competencias; si la formación se presenta de manera continua, asegura que las estrategias adoptadas se puedan llevar a cabo efectivamente.

La satisfacción laboral, como elemento de motivación es un factor que propicia la productividad, así mismo actúa condicionada al aprendizaje para que se pueda desarrollar una visión compartida entre colaboradores y la organización, es fundamental pues para la medición y el conocimiento del impacto de la capacitación.

#### **Definición de las subvariables de capacitación permanente:**

- **Capacitación técnica:** Entrenamiento dirigido al conocimiento que debe poseer todo colaborador. Para esta investigación este conocimiento está enfocado al aspecto legal y normativo para ingreso y salida de las mercancías, como por ejemplo: la ley general de aduanas, dispositivos legales, procedimientos y decretos de ley.

- **Programa de liderazgo y motivación:** Para el presente trabajo de investigación está relacionado a explotar las cualidades personales de los colaboradores con respecto a la toma de decisiones y al fortalecer la relación que existe entre los colaboradores. Con esto se busca formar nuevos líderes que puedan motivar el crecimiento y desarrollo de cada colaborador.

- **Cultura y compromiso:** Implantar un la cultura organizacional a cada colaborador para que se sienta identificado con la empresa y sienta el compromiso de cumplir los objetivos organizacionales.

#### **Definición de las subvariables de satisfacción laboral:**

- **Desempeño laboral:** Nivel del cumplimiento de funciones delegadas. Enfocado principalmente al rendimiento de los colaboradores en un entorno donde existe satisfacción laboral.

- **Maximización de estándares competitivos:** Superación de las expectativas dentro de un área de trabajo. Rebasar los viejos estándares de calidad y desempeño de los colaboradores a través de la fijación de metas cada vez más competitivas.
- **Reducción de tiempos:** Minimizar la demora en los procesos. Un personal altamente capacitado y satisfecho simplifica su trabajo y potencia cada herramienta brindada.

## 2.2.2 Literatura actualizada y algunos caso sobre la investigación

**Título:** Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas

**Autor:** Stephen Covey

**Editorial:** Paidós

**Año:** 2010

**Resumen:**

No importa a cuántas personas usted supervise, hay una sola persona a la cual puede cambiar: a usted mismo. La mejor inversión que puede hacer, entonces, es en mejorarse a sí mismo desarrollando los hábitos que le harán mejor persona y mejor gerente.

Si usted quiere cambiar cualquier situación, tiene que comportarse en forma distinta. Pero para cambiar su comportamiento, debe antes modificar sus paradigmas – su forma de interpretar el mundo.

“Los 7 hábitos” presentan una nueva forma para cambiar estos paradigmas, al instaurar nuevos hábitos que le permitirán escapar de la inercia y encaminarse hacia sus objetivos.

Los tres primeros hábitos tratan del auto-dominio. Es decir, están orientados a lograr el crecimiento de la personalidad para obtener la independencia.

Los siguientes tres hábitos tratan de las relaciones con los demás – trabajo en equipo, cooperación y comunicaciones; están orientados a lograr la interdependencia.

Finalmente, el hábito siete, se refiere a la renovación continua que le llevará a entender mejor los hábitos restantes.

**Título:** El Ejecutivo Eficaz

**Autor:** Peter Drucker

**Editorial:** EDHASA

**Año:** 2005

**Resumen:**

A los ejecutivos se los define como los trabajadores intelectuales, altamente calificados, responsables de actos y decisiones que repercuten en el rendimiento de una empresa. La eficacia del ejecutivo radica en realizar las cosas bien, tomar decisiones apropiadas y oportunas que repercuten en resultados. El ejecutivo eficaz, deberá eliminar trabajos improductivos, priorizando lo importante.

La eficacia puede aprenderse, Peter Drucker sostiene que la eficacia es práctica, y como tal puede aprenderse. Drucker plantea, 5 talentos o capacidades que todo ejecutivo debe adquirir para ser eficiente.

Control y administración del tiempo orienta su contribución hacia los resultados, orientar la energía productiva reconocer prioridades toma de decisiones.

Control de tiempo implica: Registro de tiempo manejo del tiempo consolidar el tiempo.

Contribución hacia los resultados: El ejecutivo eficiente mira más allá de su trabajo. Se concentra hacia las metas exteriores se pregunta que podría aportar para el logro de las metas deberá de ser capaz de dominar las relaciones humanas comunicación, trabajo en equipo, autodesarrollo y desarrollo de los demás.

Orientar la energía productiva: El ejecutivo eficiente debe aprovechar todas las fuerzas disponibles, las propias, de sus colegas y superiores. La asignación de los puestos y cargos, según la fuerza individual motivación del conjunto, echando mano a toda la fuerza y aspiraciones del individuo.

Reconocer prioridades el ejecutivo eficaz debe concentrarse en las cosas principales, pero nunca al mismo tiempo. Deberá desprenderse de todo lo pasado, que ha dejado de ser productivo deberá definir las prioridades y postergar las menos importantes.

Toma de decisiones en virtud de su posición y sus conocimientos, la toma de decisiones que impactan en la organización, definen al ejecutivo. Se deberá identificar si una situación es genérica o una excepción. Satisfacer objetivos, o condiciones límite.

Un ejecutivo eficaz es un elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales por lo cual el desarrollo de buenas prácticas gerenciales es fundamental durante su gestión.

**Título:** Inteligencia Emocional

**Autor:** Daniel Goleman

**Editorial:** Vergara

**Año:** 2012

**Resumen:**

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones de nuestro planeta, en forma de tiras cómicas, programas educativos, juguetes que dicen contribuir a su desarrollo o anuncios clasificados de personas que afirman buscarla en sus parejas. Incluso la UNESCO puso en marcha una iniciativa mundial en 2002, y remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con

los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un “head hunter” ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial, sin embargo han sido despedidos por su falta de inteligencia emocional.

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los test de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones

demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

**Título:** Motivación 360°

**Autor:** David Fischman

**Editorial:** Planeta

**Año:** 2013

**Resumen:**

¿Darles un bono a los empleados les ayudará a motivarse?, ¿es bueno que los padres recurran a los premios para estimular a sus hijos? Lo que a simple vista parecería algo positivo muchas veces no lo es, llegando incluso a ser contraproducente. Éstas y otras situaciones explica David Fischman en este libro, profundizando en las mejores teorías de motivación y en cómo ponerlas en práctica para transformar nuestras vidas.

A través de una serie de casos concretos y escrito en un lenguaje sencillo y directo —con mucho sentido del humor— Motivación 360° es una excelente herramienta que le ayudará a promover cambios reales y duraderos en los demás.

Un libro dirigido a empresarios, jefes, profesores y coaches para que formen un entorno donde las personas se motiven a sí mismas, logrando un efecto multiplicador de positividad y energía que contagiará a otros; pero también una herramienta útil para los padres que buscan fomentar la autonomía de sus hijos. Y por supuesto, para todos los que quieran animarse a alcanzar sus propias metas.

El gran problema que se expone acá es que, las técnicas que se usan, generalmente, para que las personas sean más eficientes son, por ejemplo, bonos en el caso de una empresa y castigos en el caso de que a un niño le vaya mal en el colegio. Pero la vida no es tan fácil y existen

distintos tipos de motivadores que es bueno conocer para poder aplicarlos de manera adecuada.

El libro se divide en 8 temas, cada uno es explicado con sus respectivos ejemplos (que la mayoría de las veces son casos reales) y, contiene preguntas, actividades y un pequeño resumen.

Los temas a tratar son:

- Motivadores intrínsecos y extrínsecos
- Funcionamiento autónomo versus controlado
- Motivadores intrínsecos
- Motivadores extrínsecos
- Autoeficacia y Metas
- Estados emocionales
- Desmotivadores
- Aplicando lo aprendido

### **2.2.3 Bases legales en orden regular**

**Decreto legislativo N° 1053 Ley General de aduanas (resumen)**

**SECCION PRIMERA  
DISPOSICIONES GENERALES**

**TÍTULO II  
PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 4º.- Facilitación del comercio exterior**

Los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, a contribuir al desarrollo nacional y a velar por el control aduanero y el interés fiscal.



Para el desarrollo y facilitación de las actividades aduaneras, la Administración Aduanera deberá expedir normas que regulen la emisión, transferencia, uso y control de documentos e información, relacionados con tales actividades, sea ésta soportada por medios documentales o electrónicos que gozan de plena validez legal.

#### **Artículo 5°.- Cooperación e intercambio de información**

Para el desarrollo de sus actividades la Administración Aduanera procurará el intercambio de información y/o la interoperabilidad con los sistemas de otras administraciones aduaneras o ventanillas únicas del mundo de manera electrónica o la integración de los procesos interinstitucionales, así como la cooperación con empresas privadas y entidades públicas nacionales y extranjeras.

Las entidades públicas que registran datos en medios electrónicos, se encuentran obligadas, salvo las excepciones previstas en la Constitución y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, a poner a disposición de la Administración Aduanera dicha información de manera electrónica.

La Administración Aduanera deberá disponer medidas para que el intercambio de datos y documentos que sean necesarios entre la autoridad aduanera y los operadores de comercio exterior se realicen por medios electrónicos.

#### **Artículo 6°.- Participación de agentes económicos**

El Estado promueve la participación de los agentes económicos en la prestación de los servicios aduaneros, mediante la delegación de funciones al sector privado.

Por Decreto Supremo refrendado por el Titular de Economía y Finanzas, previa coordinación con la Administración Aduanera, se dictarán las normas necesarias para que, progresivamente se permita

a través de delegación de funciones, la participación del sector privado en la prestación de los diversos servicios aduaneros en toda la República bajo la permanente supervisión de la Administración Aduanera.

#### **Artículo 7º.- Gestión de la calidad y uso de estándares internacionales**

La prestación de los servicios aduaneros deberá tender a alcanzar los niveles establecidos en las normas internacionales sobre sistemas de gestión de la calidad, con énfasis en los procesos, y a aplicar estándares internacionales elaborados por organismos internacionales vinculados al comercio exterior.

#### **Artículo 8º.- Buena fe y presunción de veracidad**

Los principios de buena fe y de presunción de veracidad son base para todo trámite y procedimiento administrativo aduanero de comercio exterior.

#### **Artículo 9º.- Publicidad**

Todo documento emitido por la SUNAT, cualquiera sea su denominación que constituya una norma exigible a los operadores de comercio exterior debe cumplir con el requisito de publicidad.

Las resoluciones que determinan la clasificación arancelaria y las resoluciones anticipadas se publican en el portal de la SUNAT.

En la medida de lo posible, la SUNAT publicará por adelantado cualesquiera regulaciones de aplicación general que rijan asuntos aduaneros que proponga adoptar, y brindará a las personas interesadas la oportunidad de hacer comentarios previamente a su adopción.

## **CAPÍTULO I**

### **De los despachadores de aduana**

#### **Artículo 17º.- Despachadores de aduana**

Son despachadores de aduana los siguientes:

- a) Los dueños, consignatarios o consignantes
- b) Los despachadores oficiales;
- c) Los agentes de aduana.

#### **Artículo 18º.- Responsabilidad general de los despachadores de aduana**

Las personas naturales o jurídicas autorizadas como despachadores de aduana o entidades públicas que efectúen despachos aduaneros responden patrimonialmente frente al fisco por los actos u omisiones en que incurra su representante legal, despachador oficial o auxiliares de despacho registrados ante la Administración Aduanera.

#### **Artículo 19º.- Obligaciones generales de los despachadores de aduana**

Son obligaciones de los despachadores de aduana:

- a) Desempeñar personal y habitualmente las funciones propias de su cargo, sin perjuicio de la facultad de hacerse representar por su apoderado debidamente acreditado;
- b) Verificar los datos de identificación del dueño o consignatario o consignante de la mercancía o de su representante, que va a ser despachada, conforme a lo que establece la Administración Aduanera;

- c) Destinar la mercancía al régimen, tipo de despacho o modalidad del régimen que corresponda;
- d) Destinar la mercancía con los documentos exigibles según el régimen aduanero, de acuerdo con la normatividad vigente;
- e) No destinar mercancía de importación prohibida;
- f) Destinar la mercancía restringida con la documentación exigida por las normas específicas para cada mercancía, así como comprobar la expedición del documento definitivo, cuando se hubiere efectuado el trámite con documento provisional, comunicando a la autoridad aduanera su emisión o denegatoria de su expedición en la forma y plazo establecidos por el Reglamento; exceptuándose su presentación inicial en aquellos casos que por normatividad especial la referida documentación se obtenga luego de numerada la declaración;
- g) Que el titular, el representante legal, los socios o gerentes de la empresa no hayan sido condenados con sentencia firme por delitos dolosos;
- h) Otras que se establezcan en el Reglamento.

## **CAPÍTULO II**

### **Del Operador Económico Autorizado**

#### **Artículo 44<sup>o</sup>.- Criterios de otorgamiento**

Los criterios para el otorgamiento de la certificación del Operador Económico Autorizado incluyen una trayectoria satisfactoria de cumplimiento de la normativa vigente, un sistema adecuado de registros contables y logísticos que permita la trazabilidad de las operaciones, solvencia financiera y patrimonial debidamente comprobada y un nivel de seguridad adecuado.

Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas se podrán incluir criterios adicionales y se establecerán los requisitos e indicadores para el cumplimiento de los criterios.

## **SECCIÓN TERCERA**

### **REGÍMENES ADUANEROS**

#### **TÍTULO I**

#### **GENERALIDADES**

#### **Artículo 47º.- Tratamiento aduanero**

Las mercancías que ingresan o salen del territorio aduanero por las aduanas de la República deben ser sometidas a los regímenes aduaneros señalados en esta sección. Las mercancías sujetas a tratados o convenios suscritos por el Perú se rigen por lo dispuesto en ellos.

#### **Artículo 48º.- Responsabilidad**

La responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la aplicación de los regímenes de admisión temporal para reexportación en el mismo estado, exportación temporal para reimportación en el mismo estado, exportación temporal para perfeccionamiento pasivo y admisión temporal para perfeccionamiento activo, recae exclusivamente en los beneficiarios de dichos regímenes.

## **TÍTULO II REGÍMENES DE IMPORTACIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **De la importación para el consumo**

##### **Artículo 49º.- Importación para el consumo**

Régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para su consumo, luego del pago o garantía según corresponda, de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables, así como el pago de los recargos y multas que hubieren, y del cumplimiento de las formalidades y otras obligaciones aduaneras. Las mercancías extranjeras se considerarán nacionalizadas cuando haya sido concedido el levante.

##### **Artículo 50º.- Importación a zonas de tratamiento aduanero especial**

Las mercancías extranjeras importadas para el consumo en zonas de tratamiento aduanero especial se considerarán nacionalizadas sólo respecto a dichos territorios.

Para que dichas mercancías se consideren nacionalizadas en el territorio aduanero deberán someterse a la legislación vigente en el país, sirviéndoles como pago a cuenta los tributos que hayan gravado su importación para el consumo.

### **CAPÍTULO III**

#### **De la admisión temporal para reexportación en el mismo estado**

##### **Artículo 53º.- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado**

Régimen aduanero que permite el ingreso al territorio aduanero de ciertas mercancías, con suspensión del pago de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables a la importación para el consumo y recargos de corresponder, siempre que sean identificables y estén destinadas a cumplir un fin determinado en un lugar específico para ser reexportadas en un plazo determinado sin experimentar modificación alguna, con excepción de la depreciación normal originada por el uso que se haya hecho de las mismas.

Las mercancías que podrán acogerse al presente régimen serán determinadas de acuerdo al listado aprobado por Resolución Ministerial de Economía y Finanzas.

##### **Artículo 54º.- Contratos o convenios con el Estado**

La admisión temporal para reexportación en el mismo estado, realizada al amparo de contratos con el Estado o normas especiales, así como convenios suscritos con el Estado sobre el ingreso de mercancías para investigación científica destinadas a entidades del Estado, universidades e instituciones de educación superior, debidamente reconocidas por la autoridad competente, se regulará por dichos contratos o convenios y en lo que no se oponga a ellos, por lo dispuesto en el presente Decreto Legislativo y su Reglamento.

##### **Artículo 55º.- Accesorios, partes y repuestos**

Los accesorios, partes y repuestos que no se importen conjuntamente con los bienes de capital admitidos temporalmente

podrán ser sometidos al presente régimen, siempre y cuando se importen dentro del plazo autorizado.

#### **Artículo 56º.- Plazo**

La admisión temporal para reexportación en el mismo estado es automáticamente autorizada con la presentación de la declaración y de la garantía a satisfacción de la SUNAT con una vigencia igual al plazo solicitado y por un plazo máximo de dieciocho (18) meses computado a partir de la fecha del levante. Si el plazo fuese menor, las prórrogas serán aprobadas automáticamente con la sola renovación de la garantía antes del vencimiento del plazo otorgado y sin exceder el plazo máximo.

Para el material de embalaje de productos de exportación, se podrá solicitar un plazo adicional de hasta seis (6) meses.

En los casos establecidos en el Artículo 54º el plazo del régimen se sujetará a lo establecido en los contratos, normas especiales o convenios suscritos con el Estado a que se refieren dicho artículo.

#### **Artículo 59º.- Conclusión del régimen**

El presente régimen concluye con:

- a) La reexportación de la mercancía, en uno o varios envíos y dentro del plazo autorizado;
- b) El pago de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables y recargos de corresponder, más el interés compensatorio igual al promedio diario de la TAMEX por día, computado a partir de la fecha de numeración de la declaración hasta la fecha de pago, conforme a lo establecido por la Administración Aduanera, en cuyo caso se dará por nacionalizada la mercancía;
- c) La destrucción total o parcial de la mercancía por caso fortuito o fuerza mayor debidamente acreditada, o a solicitud del beneficiario la



cual debe ser previamente aceptada por la autoridad aduanera conforme a lo establecido en el Reglamento;

Si al vencimiento del plazo autorizado no se hubiera concluido con el régimen de acuerdo a lo señalado en el párrafo precedente, la SUNAT automáticamente dará por nacionalizada la mercancía, por concluido el régimen, y ejecutará la garantía. Tratándose de mercancía restringida que no cuenten con la autorización de ingreso permanente al país, la Administración Aduanera informará al sector competente para que proceda a su comiso de acuerdo a la normatividad respectiva.

### **TÍTULO III**

## **REGÍMENES DE EXPORTACIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **De la exportación definitiva**

#### **Artículo 60º.- Exportación definitiva**

Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior.

La exportación definitiva no está afectada a ningún tributo.

#### **Artículo 61º - Plazos**

Las mercancías deben ser embarcadas dentro del plazo de treinta (30) días calendario contado a partir del día siguiente de la numeración de la declaración.

La regularización del régimen se realizará dentro del plazo de treinta (30) días calendario contado a partir del día siguiente de la fecha del término del embarque, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento.

#### **Artículo 62º.- Mercancía prohibida o restringida**

La exportación definitiva no procederá para las mercancías que sean patrimonio cultural y/o histórico de la nación, mercancías de exportación prohibida y para las mercancías restringidas que no cuenten con la autorización del sector competente a la fecha de su embarque.

#### **Artículo 63º.- Otras operaciones consideradas como exportación definitiva**

Considérese como exportación definitiva de mercancías a las operaciones a que se refiere los numerales 2 y 5 del artículo 33º del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo aprobado mediante Decreto Supremo N° 055-99-EF, modificado por la Ley N° 27625 y la Ley N° 28462.

### **CAPÍTULO III**

#### **Del drawback**

#### **Artículo 82º.- Drawback**

Régimen aduanero que permite, como consecuencia de la exportación de mercancías, obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios, que hayan gravado la importación para el consumo de las mercancías contenidas en los bienes exportados o consumidos durante su producción.

**Artículo 83º.- Procedimientos simplificados de restitución arancelaria**

Por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas se podrán establecer los procedimientos simplificados de restitución arancelaria.

**TÍTULO V  
REGIMEN DE DEPÓSITO ADUANERO****Artículo 88º.- Depósito aduanero**

Régimen aduanero que permite que las mercancías que llegan al territorio aduanero pueden ser almacenadas en un depósito aduanero para esta finalidad, por un periodo determinado y bajo el control de la aduana, sin el pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo, siempre que no hayan sido solicitadas a ningún régimen aduanero ni se encuentren en situación de abandono.

**Artículo 89º.- Plazo**

El depósito aduanero puede ser autorizado por un plazo máximo de doce (12) meses computado a partir de la fecha de numeración de la declaración. Si el plazo solicitado fuese menor, las prórrogas serán aprobadas automáticamente con la sola presentación de la solicitud, sin exceder en conjunto el plazo máximo antes señalado.

**Artículo 90º.- Destinación**

La mercancía depositada podrá ser destinada total o parcialmente a los regímenes de importación para el consumo, reembarque, admisión temporal para reexportación en el mismo estado o admisión temporal para perfeccionamiento activo.

**Artículo 91º.- Certificado de depósito**

Los depositarios acreditarán el almacenamiento mediante la expedición de certificados de depósito, los que podrán ser desdoblados y endosados por sus poseedores antes del vencimiento del plazo autorizado.

## **Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa**

### **LEY Nº 28015**

## **LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

### **TÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Artículo 1.- Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

##### **Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

### **Artículo 3.- Características de las MYPE**

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

## TÍTULO II

### MARCO INSTITUCIONAL DE LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN

#### CAPÍTULO I

#### DE LOS LINEAMIENTOS

##### **Artículo 4.- Política estatal**

El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

##### **Artículo 5.- Lineamientos**

La acción del Estado en materia de promoción de las MYPE se orienta con los siguientes lineamientos estratégicos:

- a) Promueve y desarrolla programas e instrumentos que estimulen la creación, el desarrollo y la competitividad de las MYPE, en el corto y largo plazo y que favorezcan la sostenibilidad económica, financiera y social de los actores involucrados.

- b) Promueve y facilita la consolidación de la actividad y tejido empresarial, a través de la articulación inter e intersectorial, regional y de las relaciones entre unidades productivas de distintos tamaños, fomentando al mismo tiempo la Asociatividad de las MYPE y la integración en cadenas productivas y distributivas y líneas de actividad con ventajas distintivas para la generación de empleo y desarrollo socio económico.
- c) Fomenta el espíritu emprendedor y creativo de la población y promueve la iniciativa e inversión privada, interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a las MYPE.
- d) Busca la eficiencia de la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y de la coordinación y concertación interinstitucional.
- e) Difunde la información y datos estadísticos con que cuenta el Estado y que gestionada de manera pública o privada representa un elemento de promoción, competitividad y conocimiento de la realidad de las MYPE.
- f) Prioriza el uso de los recursos destinados para la promoción, financiamiento y formalización de las MYPE organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones.
- g) Propicia el acceso, en condiciones de equidad de género de los hombres y mujeres que conducen o laboran en las MYPE, a las oportunidades que ofrecen los programas de servicios de promoción, formalización y desarrollo.



- h) Promueve la participación de los actores locales representativos de la correspondiente actividad productiva de las MYPE, en la implementación de políticas e instrumentos, buscando la convergencia de instrumentos y acciones en los espacios regionales y locales o en las cadenas productivas y distributivas.
- i) Promueve la Asociatividad y agremiación empresarial, como estrategia de fortalecimiento de las MYPE.
- j) Prioriza y garantiza el acceso de las MYPE a mecanismos eficientes de protección de los derechos de propiedad intelectual.
- k) Promueve el aporte de la cooperación técnica de los organismos internacionales, orientada al desarrollo y crecimiento de las MYPE.
- l) Promueve la prestación de servicios empresariales por parte de las universidades, a través de incentivos en las diferentes etapas de los proyectos de inversión, estudios de factibilidad y mecanismos de facilitación para su puesta en marcha.

## **CAPÍTULO II**

### **DEL MARCO INSTITUCIONAL PARA LAS MYPE**

#### **Artículo 6.- Órgano rector**

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo define las políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

#### **Artículo 7.- Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa**

Créase el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE- como órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El CODEMYPE es presidido por un representante del Presidente de la República y está integrado por:

- a) Un representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- b) Un representante del Ministerio de la Producción.
- c) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas
- d) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- e) Un representante del Ministerio de Agricultura.
- f) Un representante del Consejo Nacional de Competitividad.
- g) Un representante de COFIDE.
- h) Un representante de los organismos privados de promoción de las MYPE.
- i) Un representante de los Consumidores.

- j) Un representante de las Universidades.
- k) Dos representantes de los Gobiernos Regionales.
- l) Dos representantes de los Gobiernos Locales.
- m) Cinco representantes de los Gremios de las MYPE.

### TÍTULO III

## INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD

### CAPÍTULO I

#### DE LOS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE LAS MYPE

##### **Artículo 14.- Rol del Estado**

El Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las MYPE.

##### **Artículo 15.- Instrumentos de promoción**

Los instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de las MYPE y de los nuevos emprendimientos con capacidad innovadora son:

- a) Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mercados de servicios.
- b) Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.
- c) Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.

d) Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora.

## CAPÍTULO II

### DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

#### **Artículo 16.- Oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica**

El Estado promueve, a través de la CODEMYPE y de sus Programas y Proyectos, la oferta y demanda de servicios y acciones de capacitación y asistencia técnica en las materias de prioridad establecidas en el Plan y Programas Estratégicos de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE, así como los mecanismos para atenderlos.

Los programas de capacitación y de asistencia técnica están orientados prioritariamente a:

- n) La creación de empresas.
- o) La organización y Asociatividad empresarial.
- p) La gestión empresarial.
- q) La producción y productividad.
- r) La comercialización y mercadotecnias
- s) El financiamiento.
- t) Las actividades económicas estratégicas.
- u) Los aspectos legales y tributarios.

Los programas de capacitación y asistencia técnica deberán estar referidos a indicadores aprobados por el CODEMYPE que incluyan niveles mínimos de cobertura, periodicidad, contenido, calidad e impacto en la productividad.

**Artículo 17.- Promoción de la iniciativa privada**

El Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de Capacitación y Asistencia Técnica de las MYPE.

El Reglamento de la presente Ley establece las medidas promocionales en beneficio de las instituciones privadas, que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las MYPE.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo coordina con el Ministerio de Educación para el reconocimiento de las entidades especializadas en formación y capacitación laboral como entidades educativas.

**Artículo 18.- Acceso voluntario al SENATI**

Las MYPE que pertenecen al Sector Industrial Manufacturero o que realicen servicios de instalación, reparación y mantenimiento y que no están obligadas al pago de la contribución al SENATI quedan comprendidas a su solicitud, en los alcances de la Ley N° 26272, Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento del Trabajo Industrial (SENATI), siempre y cuando contribuyan con el pago de acuerdo a la escala establecida por el Consejo Nacional del SENATI.

## **CAPÍTULO III**

### **DEL ACCESO A LOS MERCADOS Y LA INFORMACIÓN**

#### **Artículo 19.- Mecanismos de facilitación**

Se establece como mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la Asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre las MYPE.

#### **Artículo 20.- Asociatividad empresarial**

Las MYPE, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.

Todos los beneficios y medidas de promoción para que las MYPE participen en las compras estatales incluyen a los Consorcios que sean establecidos entre las MYPE.

#### **Artículo 21.- Compras estatales**

Las MYPE participan en las contrataciones y adquisiciones del Estado, de acuerdo a la normatividad correspondiente.

Prompyme facilita el acceso de las MYPE a las compras del Estado.

En las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, las entidades del Estado, prefieren a los ofertados por las MYPE, siempre que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.



En los contratos de suministro periódico de bienes o de prestación de servicios de ejecución periódica, distintos de los de consultoría de obras, que celebren las MYPE, éstas podrán optar, como sistema alternativo a la obligación de presentar la garantía de fiel cumplimiento, por la retención de parte de las Entidades de un porcentaje de un diez por ciento (10%) del monto total del contrato.

La retención de dicho monto se efectuará durante la primera mitad del número total de pagos a realizarse, de forma prorrateada, en cada pago, con cargo a ser devuelto a la finalización del mismo.

Sin perjuicio de la conservación definitiva de los montos referidos, el incumplimiento injustificado por parte de los contratistas beneficiados con la presente disposición, que motive la resolución del contrato, dará lugar a la inhabilitación temporal para contratar con el Estado por un período no menor de un (1) año ni mayor a dos (2) años.

Los procesos de selección se pueden llevar a cabo por etapas, tramos, paquetes o lotes. La buena pro por cada etapa, tramo, paquete o lote se podrán otorgar a las MYPE distintas y no vinculadas económicamente entre sí, lo que no significará un cambio en la modalidad del proceso de selección. Asimismo, las instituciones del Estado deben separar no menos del 40% de sus compras para ser atendidas por las MYPE, en aquellos bienes y servicios que éstas puedan suministrar.

Se darán preferencia a las MYPE regionales y locales del lugar donde se realizan las compras estatales.

## **Artículo 22.- Comercialización**

El Estado, los gobiernos regionales y locales, a través de los sectores, instituciones y organismos que lo conforman, apoyan y facilitan la iniciativa privada en la promoción, organización y realización de eventos feriales y exposiciones internacionales, nacionales, regionales y locales, periódicas y anuales.

La presente disposición se aplica sin perjuicio del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de autorización de ferias y exposiciones internacionales, nacionales, regionales o locales.

### **Artículo 23.- Promoción de las exportaciones**

El Estado promueve el crecimiento, diversificación y consolidación de las exportaciones directas e indirectas de la MYPE, con énfasis en las regiones, implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, así como de fomento a la mejora de la gestión empresarial, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueve programas intensivos de apertura, consolidación y diversificación de mercados internacionales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores promueve alianzas estratégicas entre la MYPE con los peruanos residentes en el extranjero, para crear un sistema de intermediación que articule la oferta de este sector empresarial con los mercados internacionales.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo genera, mantiene actualizado y difunde información sobre oportunidades de exportación y acceso a los mercados del exterior, que incluye demandas, directorios de importadores, condiciones arancelarias, normas técnicas, proceso de exportación y otra información pertinente.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ejecuta planes estratégicos por sectores, mercados y regiones, priorizando el desarrollo de cadenas exportadoras con participación de las MYPE, en concordancia con el inciso a) del artículo 8 de la presente Ley.

#### **Artículo 24.- Información, estadísticas y base de datos**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI mantiene actualizado el Sistema Nacional de Estadística e Informática sobre la MYPE, facilitando a los integrantes del sistema y a los usuarios el acceso a la información estadística y bases de datos obtenidas.

El INEI promueve las iniciativas públicas y privadas dirigidas a procesar y difundir dicha información, de conformidad con la Resolución Jefatural N° 063-98-INEI.

## TÍTULO V

### INSTRUMENTOS DE FORMALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD

#### CAPÍTULO I

#### DE LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

##### **Artículo 36.- Acceso a la formalización**

El Estado fomenta la formalización de las MYPE a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior.

##### **Artículo 37.- Simplificación de trámites y régimen de ventanilla única**

Las MYPE que se constituyan como persona jurídica lo realizan mediante escritura pública sin exigir la presentación de la minuta, conforme a lo establecido en el inciso i) del artículo 1 de la Ley N° 26965.

El CODEMYPE para la formalización de las MYPE promueve la reducción de los costos registrales y notariales ante la SUNARP y Colegios de Notarios.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LAS LICENCIAS Y PERMISOS MUNICIPALES**

#### **Artículo 38.- Licencia de funcionamiento provisional**

La Municipalidad, en un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, otorga en un solo acto la licencia de funcionamiento provisional previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente.

Si vencido el plazo, la Municipalidad no se pronuncia sobre la solicitud del usuario, se entenderá otorgada la licencia de funcionamiento provisional.

La licencia provisional de funcionamiento tendrá validez de doce (12) meses, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

#### **Artículo 39.- Licencia municipal de funcionamiento definitiva**

Vencido el plazo referido en el artículo anterior, la Municipalidad respectiva, que no ha detectado ninguna irregularidad o que habiéndola detectado, ha sido subsanado, emite la Licencia Municipal de Funcionamiento Definitiva.

Otorgada la Licencia de Funcionamiento Definitiva, la Municipalidad Distrital o Provincial, según corresponda, no podrá cobrar tasas por concepto de renovación, fiscalización o control y actualización de datos de la misma, ni otro referido a este trámite, con excepción de los casos de cambio de uso, de acuerdo a lo que establece el Decreto Legislativo Nº 776, Ley de Tributación Municipal y sus modificatorias.

**Artículo 40.- Costo de la licencia provisional y definitiva**

El costo de los trámites relacionados con la Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional y Definitiva para las MYPE está en función del costo administrativo del servicio que prestan las municipalidades debidamente sustentado, previa publicación.

La Comisión de Acceso al Mercado del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es la encargada de velar por el cumplimiento de estas normas, debiendo actuar de oficio o a pedido de parte.

**Artículo 41.- Revocatoria de la licencia de funcionamiento**

Sólo se podrá revocar la Licencia de Funcionamiento Definitiva por causa expresamente establecida en el ordenamiento legal de acuerdo a lo establecido en el artículo IV del Título Preliminar de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

La Municipalidad deberá convocar a una audiencia de conciliación como requisito para la revocación de una Licencia de Funcionamiento Definitiva. El incumplimiento de este requisito acarrea la nulidad del procedimiento revocatorio.

## **CAPÍTULO III**

### **DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LAS MYPE**

#### **Artículo 42.- Régimen tributario de las MYPE**

El Régimen Tributario facilita la tributación de las MYPE y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad.

El Estado promueve campañas de difusión sobre el régimen tributario, en especial el de aplicación a las MYPE con los sectores involucrados.

La SUNAT adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas, necesarias para fortalecer y cumplir su rol de entidad administradora, recaudadora y fiscalizadora de los tributos de las MYPE.

#### **Decreto legislativo N° 1223: fortalecimiento del fondo MIPYME (resumen)**

Decreto legislativo N° 1223: fortalecimiento del fondo MIPYME El gobierno promulgó un conjunto de medidas con el objeto de fortalecer y optimizar los procedimientos del Fondo MIPYME a fin de impulsar la innovación, la transferencia tecnológica, y la mejora de la calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas, al amparo de la delegación de facultades otorgadas por el Congreso. Entre las principales disposiciones se encuentran: Primero: Dispone un total de S/. 500 millones, del total de S/. 600 millones con los que fue creado el Fondo MIPYME, para financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o mercado de valores a través de instrumentos de servicios financieros; en tanto el restante serán destinados a incrementar la productividad de las MIPYME a través de

instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados a través de instrumentos de servicios no financieros con entidades públicas o privadas. Además autoriza a COFIDE a utilizar hasta S/. 100 millones, con cargo a los S/. 500 Millones, para que celebre convenios de financiamiento con entidades financieras que otorgan créditos a las MIPYME, y con destino exclusivo a estas últimas, para facilitarles el acceso a los recursos financieros, siempre que la participación de los recursos del Fondo MIPYME no exceda el 70% de cada crédito También, amplía considerablemente el plazo de la vigencia del Fondo MIPYME, esto es de 10 a 30 años (Artículo 2). Segundo. Adiciona como fuentes del Fondo: Los ingresos que genera la administración de sus propios recursos; y, las donaciones y otras contribuciones no reembolsables de los gobiernos, organismos internacionales, fundaciones y otros, así como los provenientes de la cooperación técnica internacional no reembolsable. Tercero. Por último deroga el uso de los S/. 500 para la adquisición de facturas conformadas y negociables emitidas por las MIPYME a través de empresas del sistema financiero o del mercado de valores (Única Disposición Complementaria Derogatoria).

#### **2.2.4 Enfoque del mercado donde comercializa la empresa: local**

AUSA Soluciones Logísticas S.A. es una empresa dedicada al servicio logístico de transporte y almacenaje, además del servicio de despacho aduanero. Su centro principal de operaciones se localiza en Lima y Callao, pero tiene centros operativos en diferentes regiones del país como por ejemplo: Piura – Paita, La Libertad – Salaverry, Ancash – Chimbote, Ica – Pisco, y Arequipa – Matarani.



## **2.2.5 Ratios**

### **Ratio del nivel de motivación**

Los bajos niveles de capacitación y entrenamiento en una organización están directamente relacionados con el grado de motivación de los colaboradores. Es decir, un colaborador que es capacitado por la organización y que siente que se está invirtiendo en su desarrollo personal, se sentirá más identificado con la misión y visión de la empresa a la que representa, generando de este modo un mayor y mejor desempeño en sus funciones. De esta forma, el ratio del nivel de motivación se aplicara al área de producción de la empresa midiendo el grado de satisfacción a través de una encuesta tomando como puntos referenciales expectativas dentro de la organización y necesidades para desarrollar mejor sus funciones.

La escala de medición será entre 1 y 10, donde 1 representa un bajo nivel de motivación y 10 representara un alto grado de satisfacción, incluyendo identificación con la organización. Con esta medición podemos observar la evolución del grado de motivación de los trabajadores y adoptar acciones correctivas si existe una caída prolongada en el desarrollo de la curva de medición.

### **Ratio de liderazgo**

Puesto que diferentes estudios confirman que el liderazgo es una herramienta de gestión necesaria el desarrollo integro de la organización dentro del mercado actual, y que las compañías que tienen un alto desempeño invierten entre 1.5 y 2 veces más que otras en temas de liderazgo cosechan resultados 3 o 4 veces el nivel de sus competidores, es necesario implementar el ratio de liderazgo.

Este ratio determinara el nivel de liderazgo que tiene cada colaborador con el fin de incrementar y desarrollar para que pueda asumir nuevas responsabilidades dentro del entorno empresarial. Actualmente, para la capacitación en una organización no solo se necesita a un expositor que transmita sus conocimientos, sino que lo haga de tal forma que los colaboradores se sientan inspirados a mejorar.

El ratio de liderazgo se aplicara a través de un examen que medirá las capacidades de liderazgo en los colaboradores del área de producción en la empresa AUSA. De esta forma se podrá determinar a los colaboradores que tengan mejores cualidades para ser los próximos líderes en capacitación dentro de la organización.

### **Ratio de desempeño**

La capacitación laboral solo es el primer paso que debe de dar la organización para intentar avanzar en un mercado cada vez más competitivo. Como lo indica la teoría, todo proceso administrativo debe tener un control para medir los resultados y ver opciones de mejora.

El ratio de desempeño busca medir el grado de cumplimiento de los colaboradores después de implantar el programa de capacitación permanente. En la práctica este ratio se podrá medir a través de los resultados de exámenes aplicados a los colaboradores que asistieron a la capacitación. Se considerara puntajes que van desde 0 a 20, donde 0 es un indicativo de que la capacitación no está cumpliendo las expectativas del programa, y 20 será todo lo contrario. De esta forma se busca medir y replantear como la organización maneja, evalúa y recompensan a su gente.

### **Ratio de tiempo y sistemas**

Este ratio está dirigido a la medición de tiempos dentro de la cadena de procesos que realizan los colaboradores del área de producción en la empresa AUSA. Con la ayuda de implementación de programas computarizados y aplicaciones tecnológicas se busca reducir los tiempos en cada etapa del proceso.

El ratio de encarga de medir progresivamente los tiempos de espera y el tiempo de ejecución de cada punto específico con el fin de encontrar cuellos de botella que impiden la dinamización de las operaciones. En algunos casos nos permitirá automatizar procesos para que el desempeño sea más fluido y por ende genere un mejor desempeño de la compañía en el mercado.

### **2.2.6 Técnicas avanzadas**

#### **Coaching:**

El Coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

Se trata de una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la

disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento.

En ámbitos organizacionales, el Coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias. Como dice Thomas Leonard (1999):

“Un coach es tu socio en el logro de objetivos personales. Tu entrenador en herramientas comunicacionales y de vida, que te acompaña en la generación de cambios. Sostén incondicional de éxitos y errores. Guía en desarrollo personal. Co-diseñador en la creación de nuevos proyectos. Aliento en tiempos tormentosos. Es quien te despierta cuando estás dispuesto a escuchar tu propia alarma.”

### **Desarrollo personal**

El Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

Para iniciar este proceso, es condición necesaria estar pasando por un cierto grado de insatisfacción con lo que hacemos o estar en una situación de vida lo suficientemente incómoda; sin embargo, quizá el requisito de mayor importancia es tener la determinación de hacer algo distinto con nuestra vida; es querer salir de nuestra zona de confort.

Para tener elementos para decidir si iniciar o no un proceso de desarrollo personal, es necesario tomar conciencia de que la calidad

de vida que ahora tenemos es el resultado de los pensamientos y actitudes que hemos mantenido hasta el día de hoy. En consecuencia, el no cambiar nuestros pensamientos y actitudes, nos generará los mismos resultados dentro de 1, 5, 10 o más años, pues como dijo Albert Einstein, si continúas haciendo las cosas como siempre las has hecho, obtendrás los mismos resultados.

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

## **Mentoring**

El Mentoring o memorado es una modalidad de capacitación en la que una persona comparte conocimientos, habilidades y guía a otro profesional de menor rango en una misma organización, pero que tiene un alto potencial para alcanzar el éxito en el futuro. Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona con el objetivo de conseguir una meta o desarrollar una habilidad específica. En esta relación participan el mentor, generalmente un CEO con muchos años de experiencia en los negocios, y un aprendiz, que es, en la mayoría de los casos, un ejecutivo más joven. Dentro de esta dinámica, el primero pone a disposición su experiencia de forma desprendida, mientras que el segundo escucha, toma nota y aprende.

Según el libro "Coaching and Mentoring", de Jane Renton, publicado por The Economist, el mentor asume la posición de maestro, entrenador y modelo de conducta, por lo que otros términos con los que se conoce esta relación de a dos son los de "Coaching empresarial" o "entrenamiento ejecutivo". "El principal atributo del Mentoring es que reduce la curva de aprendizaje de un ejecutivo joven, porque abre la posibilidad de conocer con anticipación problemas que se le podrán presentar en el camino, de la mano de un ejecutivo más experimentado en los negocios", explica el profesor Vilmar Braga, experto en temas de liderazgo, Coaching y trabajo en equipo, así como docente de Postgrado de la UPC.

Entre los beneficios de esta metodología, explica el profesor Braga, están la posibilidad de reducir los errores, generar nuevas estrategias de trabajo basadas en la experiencia y el aumento de la confianza del aprendiz para perfeccionar sus habilidades profesionales. "Un mentor no te van a decir qué hacer pero sí te dará información suficiente para tomar mejores decisiones. Nosotros

seguimos al mando, solo que tendremos la guía de una persona más calificada que alcanzó el éxito antes que nosotros", explica el profesor Braga, destacando que gracias a esta relación profesional el aprendiz tendrá a la mano nuevas perspectivas para desarrollar su máximo potencial.

## **CUALIDADES DE UN MENTOR**

Según el portal Mentoring Healthcare, las principales 5 cualidades de un mentor son:

1. Buen comunicador y vocación docente. Debe tener pasión por el desarrollo de personas e interés por transmitir sus conocimientos y habilidades.
2. Capacidad de escucha y de síntesis. Debe ser una persona que genere empatía con su aprendiz y transmitir sus conocimientos con asertividad.
3. Habilidad para dar Feedback de manera continua. Su análisis permanente sobre nuestra labor será el punto de partida de su guía y acompañamiento.
4. Capacidad para estimular el aprendizaje. Debe ser una persona con habilidad para darnos retos y abrirnos nuevas perspectivas y enfoques de trabajo.
5. Compromiso personal y profesional. Debe ser un profesional suficientemente desprendido para compartir información y conocimiento a discreción.

Sin embargo, según un artículo de la revista Bloomberg Business, titulado "Four myths about Mentoring", desde hace varios años el concepto del Mentoring tradicional ha quedado desfasado, debido principalmente a la alta rotación de los CEOs con alto potencial de carrera, así como por la rapidez con la que se desarrollan los negocios.

Mientras que en el pasado un mentor establecía una relación de largo plazo con su aprendiz para compartir información general, hoy se establecen relaciones más breves para temas más específicos.

En ese sentido, según el artículo, se recomienda tener a la mano más de un mentor, para abarcar más temas pero en un menor plazo. Además, se afirma que el Mentoring no necesariamente debe provenir de un "viejo sabio", sino que también es posible establecer relaciones de Mentoring con mentores jóvenes, sobre todo si se trata de asuntos vinculados a las nuevas tecnologías de la información. "La tutoría puede tomar muchas formas y maneras, la clave está en encontrar el tipo adecuado de asesoría que se requiere en el momento adecuado", concluye el artículo.

### **2.2.7 Experiencias exitosas**

#### **Caso de éxito: Corporación Lindley**

La historia de la Corporación José R. Lindley S.A. (CJRL) empieza en el año 1910 cuando el matrimonio británico conformado por Don José R. Lindley y Doña Martha Stoppanie de Lindley llega al Perú y se establece en el Distrito del Rímac, en un pequeño terreno de 200 m<sup>2</sup> ubicado en el Jirón Cajamarca 371 fue donde la familia Lindley inició sus actividades en forma manual y con una producción promedio de una botella por minuto. Posteriormente se fueron introduciendo innovaciones dentro de la empresa que llevaron a engrandecer el rubro de bebidas a través de cambios como el del antiguo sistema de tapa e corcho o tapa de bola por la tapa corona. En este terreno fundan una



empresa para elaborar y procesar bebidas gasificadas a la cual nombran Fábrica de Aguas Gasificadas Santa Rosa.

Ya en 1918, la Familia Lindley adquirió la primera máquina semiautomática, lo que permitió aumentar el promedio de producción de una unidad por minuto a un promedio fue donde la familia Lindley inició sus actividades en forma manual y con una producción promedio de una botella por minuto. Posteriormente se fueron introduciendo innovaciones dentro de la empresa que llevaron a engrandecer el rubro de bebidas a través de cambios como el del antiguo sistema de tapa e corcho o tapa de bola por la tapa corona. de quince botellas por minutos.

En 1928 la empresa familiar se transforma en la sociedad anónima José R. Lindley e Hijos S.A. y en el año 1935 , con motivo del Cuarto Centenario de la fundación de la ciudad de Lima, se lanza al mercado el producto INCA KOLA, con la frase: “Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna”.

Durante los siguientes 25 años la empresa continúa modernizándose e incrementando su capacidad de producción. Además, lanza una nueva presentación de Inca Kola, empleando botellas de vidrio con el logotipo y la imagen del inca en alto relieve.

En el año 1962 la empresa lanza al mercado la línea de refrescos Bimbo en los sabores de fresa o frutilla, piña, lima – limón, naranja – mandarina, manzana y cola.

1972 marca el inicio de la expansión de Inca Kola en todo el territorio nacional y en 1996 la empresa adquiere una línea de embotellado alemana marca Kronen, totalmente automática y computarizada, que

embotella un promedio de mil botellas por minuto en el tamaño mediano.

En el año 1997 las empresas del Grupo Lindley se disuelven sin liquidarse y se constituye la Corporación José R. Lindley S.A., razón social que perdura a la fecha. Además, en ese año la Corporación da un paso muy importante en el desarrollo del negocio: integra todos sus procesos, a lo largo de la cadena de suministros, con el software SAP/R3.

Gracias a esta importante herramienta tecnológica, hoy en día, todos los procesos del negocio se encuentran sistematizados, desde la compra de insumos hasta la colocación de sus productos en los puntos de venta, incluyendo también a cada uno de los procesos de soporte de la organización.

En el año 2001 CJRL obtiene la Certificación ISO 9001:2000 y también implementa el sistema Balance Score Card, moderna herramienta de administración, con la cual se recolecta información que luego es convertida en indicadores de desempeño, permitiendo a la dirección de la empresa y gerencias la formulación del Plan de Negocios Anual y el monitoreo, en tiempo real, del comportamiento del negocio.

Por otro lado, durante el año 2004, la alianza estratégica entre CJRL y The Coca-Cola Company se afianza a través de la compra de Embotelladora Latinoamericana.

Hoy día, la Corporación utiliza un sistema de distribución mixto, es decir, combina los canales horizontal (fuerza de ventas propia) y vertical (distribuidores exclusivos y mayoristas). La fuerza de ventas propia, que se compone de más de 200 pre-vendedores, atiende a alrededor de 50

mil clientes minoristas (bodegas, quioscos, discotecas, restaurantes, etc.). Por su parte, la fuerza de ventas externas, que se compone de 26 distribuidores exclusivos y cerca de 480 distribuidores mayoristas, atiende a cerca de 60 mil clientes minoristas, lo que hace un total de 110 mil puntos de venta atendidos en Lima y una cobertura del 98% del mercado de distribución. Cabe resaltar que el trabajo de los distribuidores exclusivos es semejante al de la misma empresa, es decir, cuentan con una flota de camiones y vendedores propios.

El constante esfuerzo desarrollado por el clan Lindley ha logrado que sus productos, y especialmente Inca Kola, se encuentre en casi la totalidad del país, a través de embotelladores en la Costa, en la Sierra y en la Selva; inclusive en el exterior se puede encontrar Inca Kola en dieciocho estados de los Estados Unidos de Norteamérica, en otros países de la región latinoamericana como Chile, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Puerto Rico así como en varios países de Europa ( como España, Italia o Francia ) o algunos de Asia ( como por ejemplo Japón o China ).

Esta progresiva y exitosa expansión puede adoptarse como un argumento más que avala el deseo por hacer llegar este refresco a todos los rincones del mundo.

### **Caso de éxito: E.Wong**

Erasmus Wong padre fundó una pequeña bodega en un barrio residencial de Lima en 1942. Desde entonces Don Erasmus y su esposa Ángela se dedicaron a hacer de su tienda una de las mejores bodegas de Lima. Los hijos, desde muy pequeños apoyaban en el negocio familiar, y fueron ellos años después, en 1983 con el liderazgo de Erasmus, el mayor de los hermanos, los que fundan la primera tienda de

la que es en la actualidad la cadena líder del país en supermercados.

Desde 1983 (cuando se inaugura la tienda E.Wong del Ovalo Gutiérrez ubicado entre los dos distritos más residenciales de Lima), hasta 1990 ya contaban con 5 tiendas. Ya en noviembre de 1992 se inauguran el primer "Hipermercado Metro" y, a partir de 1993 el crecimiento de E.Wong se consolida aún más, después de comprar las cadenas Galax y Todos, lo que les permitió remodelar sus tiendas e inaugurar, ese año, 4 nuevas tiendas. En 1994 inauguran su tienda N° 11 en el Centro Comercial San Isidro y 1995 fue el año de la ampliación de casi todas las tiendas, incrementándose el área de piso de ventas y de estacionamientos en más de 50%, y en algunos casos, en más del 100%.

En mayo del año 2000 se convierte la Tienda E. Wong de la altura de la cuadra 8 de la Av. Aramburú en el distrito de Surquillo en el tercer Supermercado Metro. Este mismo año se inauguraron cinco tiendas: dos Supermercados Metro en el distrito de Jesús María, el primero de ellos, de la Calle Garzón en febrero y el siguiente de la Av. Pershing en diciembre, mes en el cual también fueron inaugurados el supermercado Metro en la Av. Sucre del distrito de Pueblo Libre; y el Supermercado Metro de la Calle Alcázar en el Distrito del Rímac; asimismo, siempre en diciembre se inauguró el octavo Hipermercado Metro de la Av. Canadá en el distrito de La Victoria.

En el mes de julio del año 2002 se inaugura un Hipermercado Metro en el Centro Histórico de Lima, entre las calles Cuzco, Lampa y Carabaya, presentando un modelo de tienda innovador y moderno para hipermercados.

Hoy día, la cadena cuenta con 27 tiendas que operan bajo las marcas "E. Wong" (12 supermercados); "Supermercados Metro" (6 supermercados); e "Hipermercados Metro" (9 hipermercados). Más de 6.000 empleados hacen que este imperio alimentario funcione diariamente.

El crecimiento de Wong ha estado marcado por una tendencia a la que muchos han denominado "el ir contra la corriente", debido a las innovaciones que la familia Wong introducía en el sector; así, por ejemplo, cuando los demás hacían lo contrario, Wong manejaba bajos inventarios, se orientaba hacia el servicio cuando todos se concentraban en los costos, triplicaban las referencias de productos de un promedio de 8.000 ítems a 30.000 en cada tienda, personalizaban el servicio cuando imperaba el concepto del "autoservicio", ampliaban sus tiendas cuando la tendencia recomendaba reducir los tamaños, etc.; además, siempre se apostó por la innovación en tecnología y se invirtió en momentos muy difíciles.

Además de todo ello, la habilidad por crear centros con precios adaptados a los diversos niveles económicos de la población con una estrategia basada en brindar el más alto nivel de servicio, surtido, variedad y calidad para los clientes. Así, podemos distinguir entre E Wong, la cadena de alta calidad; Metro, que ofrece precios bajos (con la promesa de que son los más bajos del mercado), sin sacrificar estándares de calidad, variedad, y surtido. En este sentido, si E.Wong se gana a los consumidores por su servicio de primer orden, Metro los gana por sus precios bajos; el resultado: los ingresos para el mismo bolsillo. Se busca que con los clientes exista una relación de confianza-lealtad bien marcada. El crecimiento obtenido se debe principalmente a que la empresa fue creciendo al ganar sucesivamente más clientes

satisfechos; es decir son ellos los que hicieron posible el crecimiento de E.Wong.

En la base de todo el proceso se encuentra la implementación de la filosofía de Respuesta Eficiente al Consumidor. El valor fundamental de E. Wong es que el Cliente es su razón de ser y, en este valor, se basa su cultura organizacional. Exceder las expectativas de los clientes fue su meta y se han dedicado a la satisfacción de los gustos y preferencias del consumidor limeño. El resultado, hasta el momento ha sido claro. Esta mentalidad ha provocado que E.Wong se caracterice por su liderazgo en innovación siendo la cadena pionera en Perú en aspectos como el reparto a domicilio, no recibir propinas, no cobrar envolturas, atender devoluciones sin cuestionamientos ni ticket de compra, establecer "cajas rápidas", valet parking (único y exclusivo en supermercados), piano en vivo, lustrado de zapatos gratis, etc.

### **Caso de éxito: Liderman**

Javier Calvo-Pérez, inició su carrera como oficial de la Marina de Guerra del Perú, alrededor de los años 90 laboró para una compañía de seguridad que representaba a Control Rick. Actualmente es accionista mayoritario de las Empresas J&V Resguardo, J&V Alarmas, Eco verde, Asevig, las cuales manejan las marcas LIDERMAN Y CLAVE3.

“Nuestro trabajo es con la gente, con el bien máspreciado que tienen las organizaciones: el capital humano, el tiempo lo dedicamos a nuestro personal, todo debe funcionar con justicia y equidad”.

Los empresarios nos confían muchas veces no solo la seguridad de las organizaciones a las cuales representan, sino también la de sus

hogares. Contamos con 8,000 trabajadores en Perú y 1,000 en Ecuador.

La responsabilidad que tienen los colaboradores que trabajan en el sector vigilancia es complicada, generalmente son poco considerados, los sueldos son bajos y, por lo tanto muchas veces se prestan para la complicidad en los robos y se involucran en robos sistemáticos, en el 50% – 60% de los casos el vigilante está involucrado en este tipo de delitos, en Liderman solo tenemos alrededor de un caso al año.

Es imposible supervisar a 8,000 empleados, solo se logra generando un compromiso real, a partir de su conciencia y ganándose su corazón, con ello hemos conseguido que las cifras en lo que respecta a delitos, sean mínimas.

En realidad la tasa de rotación en el sector seguridad es alta, en las empresas en general es del 15%, nuestra rotación actual en el Perú es del 3% y en Ecuador 1%, esta última cifra es debido a que las leyes laborales otorgan mejores beneficios a los trabajadores, entre ellos, las utilidades.

Nuestro trabajo es con la gente, con el bien máspreciado que tienen las organizaciones: el capital humano, el tiempo lo dedicamos a nuestro personal, todo debe funcionar con justicia y equidad, buscamos la consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos, nos preocupamos porque los mandos medios estén alineados con nuestra cultura.

Felizmente todos nuestros clientes actuales tienen la misma forma de pensar que nosotros en cuanto a la preocupación y respeto por el personal, es uno de los principales motivos por el cual nos contratan y siguen con nosotros. Nuestros clientes apoyan nuestras prácticas de

GTH (Gestión de Talento Humano), se alegran por los Lidermans que están con ellos, y debemos confesar que muchos de los programas, nacen o se crean luego de una larga conversación con nuestros clientes o sus áreas de RRHH, en algunos casos, las ideas las tomamos de ellos mismos.

Cuando un cliente nuevo solicita nuestros servicios, estudiamos mucho su Cultura Organizacional y si vemos que no existe una real preocupación por el ser humano en general, preferimos no trabajar con ellos.

Estamos convencidos que la Cultura de las empresas, orientada hacia las personas, la sociedad y el medio ambiente, será lo que asegure el éxito del futuro. Nosotros queremos trabajar solo con esas empresas y asegurar nuestro crecimiento de una forma sostenible a lo largo del tiempo.

Uno de los pilares principales dentro de las prácticas de GTH es la Comunicación Abierta, de allí surge la idea de lanzar un programa de radio en vivo, de doble vía, es decir, damos y recibimos información sin ningún tipo de restricción. Asimismo, surge de la necesidad de estar conectados con nuestros trabajadores, nosotros lo llamamos "tocar a tu gente", y que mejor manera de hacerlo continuamente y en forma directa, incluso, ingresar a sus hogares a través de la Radio.

Es así que lanzamos el programa "La Hora del Liderman para el Mundo", solo para nuestros colaboradores, a través de la web de Radio Insomnio, con audio y en vivo, todos los domingos.



Participamos todos, incluyendo los Gerentes de mayor jerarquía de la Cía., se premia a los mejores trabajadores, se educa, se refuerzan los valores y se entretiene a la gente.

Con esto hemos logrado que el nivel de compromiso incremente considerablemente. Al observar el éxito de este programa, que se escucha en todo el mundo, y especialmente en todas las provincias del Perú y Ecuador, decidimos, hacer lo mismo, salir al aire, pero con un programa dirigido a todo el sector de seguridad privada en general.

Lanzamos el programa “La Hora del Vigilante Peruano”, todos los días de 0400 a 0600, este programa busca también mejorar la dignidad del vigilante, educarlo, entretenerlo, motivarlo, y resaltar la importancia de su labor. Cada día se trata un tema específico y diferente, por ejemplo: aspectos laborales, profesionales, familiares, etc. Los resultados han sido excelentes, mejoró aún más el orgullo de los Liderman, el sentido de pertenencia y sobretodo, nos escuchan los vigilantes de las empresas que comparten el mismo giro, es decir, los trabajadores de las empresas del sector, se identifican con nosotros.

Uno de los beneficios obtenidos con estos programas, es la mejora en cuanto a la cantidad y calidad de postulantes que participan en el proceso de selección de nuevos agentes, ya que todos quieren ser unos Liderman, hoy en día, existe una gran cantidad de personas que buscan trabajo, pero en el sector seguridad, la mayoría de empresas tiene escasez de postulantes y, a través de la radio, están al tanto de las nuevas vacantes disponibles.

Con estos dos programas de Radio que son innovadores en el mundo, hemos logrado también internamente, elevar los niveles de compromiso, que están directamente relacionados con la calidad del

servicio que brindamos a nuestros clientes; asimismo, se eleva el nivel de profesionalismo de los Agentes de Seguridad, y a través del orgullo alcanzado, los índices de fallas nocturnas han disminuido notablemente. Aunque parezca teoría, con el hecho de tener a nuestros trabajadores identificados y comprometidos, hemos logrado disminuir los costos de supervisión.

Externamente, con estos programas que salen al aire todos los días, estamos apoyando al sistema de Seguridad Ciudadana, educando permanentemente a los vigilantes de todo el sector y elevando su dignidad, es una plataforma que recibe alertas o denuncias de delitos y los canaliza con la Policía Nacional. Tanto es así, que la Policía Nacional tiene un segmento en nuestro programa llamado “Tu amigo Policía” que se difunde todos los jueves, en el cual se educa y orienta a la población y se entrevista a un equipo de una de las tantas Direcciones que tiene la PNP.

Describa las estrategias de ahorro que elabora Liderman para manejar menor gasto administrativo y lograr un equilibrio sostenible del negocio.

Los programas de Radio refuerzan la CULTURA de la empresa. Una adecuada Cultura, hace sostenible cualquier negocio y en nuestro caso más aún. Generamos ahorro debido al bajo índice de rotación de personal, actualmente es alrededor del 3.5%, se ahorra en la capacitación, los programas de Radio profesionalizan a nuestros trabajadores, generamos ahorro en la supervisión, ya que desde que hemos iniciado el programa de madrugada, hemos reducido las patrullas nocturnas. Confiamos que gente comprometida, no necesita tanta supervisión.

Hemos reducido costos también, en la convocatoria de nuevos postulantes, dado que la Radio es una gran plataforma para que los oyentes estén atentos a nuevas vacantes. Por otro lado, mientras más postulantes tenemos, mejor será proceso de selección. Estamos mejorando mucho el nivel del nuevo Liderman por el prestigio ganado.

Nuestro trabajo es encontrar el equilibrio, hemos creado una empresa de la cual TODOS nos sentimos orgullosos, poco a poco hemos logrado un enfoque competitivo hacia el Clima Laboral, nuestros costos son pequeños. Elaboramos estrategias de ahorro creando y reforzando programas innovadores, diferentes a los que generalmente implementan las empresas del sector, con un clima laboral satisfactorio puedes manejar menor gasto administrativo y eso lo reinviertes en lo que las organizaciones del mismo rubro, muchas veces no le prestan la atención debida: el capital humano, y lo conviertes en un equilibrio sostenible a precio de mercado, pero destinando recursos que generen valor apreciable para los colaboradores, allí es donde comienza un proceso de desarrollo sostenible del negocio.

Existen varias empresas ligadas al sector Seguridad, especifique los criterios y estrategias empleadas por Liderman que marcan la diferencia frente a las empresas del mismo rubro.

Con relación a las otras empresas de Seguridad, creemos que hemos desarrollado en los años una Cultura diferente, muy humana, basada en tres grandes conceptos que lo llamamos LIDERMANIA, que tiene tres puntos fundamentales: trato, pago y crecimiento.

Cuando las empresas generan Cultura, marcas (LIDERMAN, CLAVE 3), la gente es más eficiente, se trabaja en base a confianza y los gastos administrativos son menores.

Muchas veces, un solo trabajador comprometido, puede desarrollar la función de dos o tres personas de una empresa similar, donde no existe confianza, no existe un trato adecuado, donde se cometen muchos errores debido a la falta de compromiso. Nuestra administración es muy plana, la gente sabe muy bien hacia dónde vamos, se comparten los sueños de los Líderes, los Objetivos de la Cía. y cómo se va avanzando cada mes.

Utilizamos un estilo de comunicación abierta, directa y al alcance de todos nuestros colaboradores, estamos aprovechando las plataformas de las Radios, de la WEB, y de las Redes Sociales, queremos ser la marca más reconocida del facebook en el Perú y Ecuador.

### 3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Actualmente en el Perú, la satisfacción laboral se ha convertido en un tema poco atendido y en muchos casos olvidado por las organizaciones. Según estudios realizados, el 10% de las empresas peruanas lo consideran el desarrollo de estos programas como un tema “importante”, mientras que un 5% lo considera como “muy importante”. Esto refleja claramente que, si bien la economía peruana se ha incrementado y ha destacado frente a sus pares latinoamericanos, las empresas peruanas están descuidando muy seriamente la satisfacción laboral de sus colaboradores y no lo están considerando como una fuente de diferenciación frente a sus competidores. En la actualidad y ante la recesión económica, vertiginosos cambios tecnológicos y nuevos modelos de mercados, es urgente que las organizaciones peruanas tengan un nuevo enfoque dirigido al desarrollo de sus colaboradores y que la conviertan en una fuente de diferenciación en el mercado.

La empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A. actualmente se encuentra en una situación crítica originada por la recesión de la economía mundial. Las acciones que realice en los próximos meses serán determinantes para mantener su posicionamiento de liderazgo en el mercado.

**3.1** De acuerdo al problema general, ¿De qué manera se relaciona la capacitación permanente y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?, nuestras alternativas de solución, son las siguientes.

- 1- Implementar un programa de capacitación que permita el desarrollo íntegro del colaborador.
- 2- Determinar las necesidades de los colaboradores y sus expectativas dentro de la organización.

- 3- Determinar las responsabilidades dentro de cada línea de mando con el fin de delegar responsabilidades.
  - 4- Implementar un sistema de seguimiento que permita conocer el flujo de la información a través de cada proceso.
  - 5- Medir el rendimiento de cada colaborador a través de indicadores de gestión.
  - 6- Crear ratios que permitan determinar el efecto de la capacitación en los colaboradores.
  - 7- Crear encuestas de satisfacción para conocer la opinión del colaborador con respecto a los programas implementados.
  - 8- Realizar una escala que permita conocer las cualidades de los colaboradores y reforzar las áreas de interés para la compañía, como por ejemplo liderazgo y compromiso.
  - 9- Desarrollar una línea de carrera para los colaboradores que incluyan un desarrollo personal.
  - 10- Potenciar los conocimientos de los jefes directos para que dirijan y complementen las capacitaciones a sus colaboradores.
- 3.2** De acuerdo al problema específico N° 1 ¿De qué manera se relaciona la capacitación técnica y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?, nuestras alternativas de solución, son:
- 1- Crear un programa de capacitación y entrenamiento técnico para los colaboradores.

- 2- La capacitación técnica deberá estar dirigida por un personal altamente especializado y capacitado propio de la empresa o externos.
  - 3- Entregue de dispositivos legales como leyes y normas a cada colaborador para que lo revise y se mantenga actualizado.
  - 4- Charlas dirigidas por un estudio de abogados con conocimientos especializados en materia aduanera.
  - 5- Medir periódicamente los resultados de las capacitaciones técnicas a través de exámenes de conocimiento y pruebas piloto.
  - 6- Adoptar medidas de corrección en caso se detecte la ineficiencia del programa de capacitación.
  - 7- Realizar encuestas de satisfacción para determinar el nivel de acogida por parte de los colaboradores al programa de capacitación técnica.
  - 8- Asignación de responsabilidades a los colaboradores del área para que investiguen un tema técnico y lo compartan con sus compañeros, fomentando la auto capacitación.
  - 9- Creación de un área legal que mantenga actualizado a los colaboradores a través del aviso oportuno de nuevas normas y reglamentos técnicos.
  - 10- Medir el nivel de satisfacción después de la implementación de estas alternativas de solución.
- 3.3** En el problema específico N° 2, ¿De qué manera se relaciona un programa de desarrollo personal y liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?, planteamos lo siguiente:

- 1- Crear un programa de desarrollo personal que permita a cada colaborador tener nuevas expectativas con respecto al puesto y a su desempeño.
  - 2- Entrenar al talento humano para que asuma nuevas responsabilidades y posea personal a su cargo.
  - 3- Desarrollar las habilidades de liderazgo en cada colaborador.
  - 4- Realizar programas piloto para determinar el grado de liderazgo que poseen los colaboradores, con el fin de asignarles nuevas responsabilidades.
  - 5- Medir el nivel de desarrollo personal y liderazgo para tomar las medidas correctivas.
  - 6- Elegir un líder dentro de cada área para que determine y fije los puntos de mejora y pueda desarrollarlos junto con los colaboradores.
  - 7- Integrar a un representante de RRHH que mida el desarrollo de cada colaborador y permita identificar a los futuros líderes.
  - 8- Medir la satisfacción de los colaboradores con el programa de desarrollo personal y liderazgo a través de encuestas.
  - 9- Implementar las acciones antes señaladas con un programa de Coaching gerencial.
  - 10- Fomentar el Mentoring dentro de la organización y a todas sus líneas de producción.
- 3.4** Del problema específico N° 3, ¿De qué manera se relaciona la cultura y compromiso organizacional y la satisfacción laboral en la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., Lima – 2014?, nuestra solución alcanza a



- 1- Implementar un programa dirigido a los colaboradores para que se sientan más identificados con la organización.
- 2- Brindar charlas y exposiciones acerca de la misión y visión de la organización para que los colaboradores conozcan el objetivo organizacional y lo relacionen con los suyos propios.
- 3- Desarrollar eventos y reuniones donde los colaboradores puedan interactuar y conocerse más.
- 4- Realizar un formulario de preguntas con el fin de conocer las expectativas de los colaboradores y sus objetivos personales.
- 5- Crear un programa de incentivos que premie a los colaboradores con mejor desempeño o rendimiento.
- 6- Crear programas sociales donde los colaboradores puedan brindar voluntariado en diferentes zonas.
- 7- Desarrollar programas de desarrollo y reconocimientos a las familias de los colaboradores.
- 8- Encuestar y medir el grado de aceptación que tienen estos programas y fijar mejoras.
- 9- Crear un calendario organizacional para que los colaboradores no olviden las fechas importantes de la organización.
- 10- Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo en cada área de la compañía.

### **3.5 Normas ISO**

#### **ISO 9000**

Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantienen la calidad.

#### **ISO 9001**

Es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en todo el mundo.

La norma ISO 9001 es aplicable a cualquier organización – independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

Los sectores internacionales siguen centrando sus esfuerzos en la calidad, con SGC específicos derivados de la norma ISO 9001, aplicables a los sectores de la automoción, aeroespacial, defensa y medicina.

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

La certificación ISO 9001 SGC le ayuda a transmitir:

- Compromiso a sus accionistas
- Reputación de su organización
- Satisfacción de cliente
- Ventaja competitiva

## **OHSAS 18000**

Unas políticas responsables de seguridad y salud en el trabajo son muy importantes para los empleados, y cada vez lo son más para sus clientes y otras partes interesadas. La certificación de la seguridad y salud en el trabajo a través de la normativa OHSAS 18001 es una clara señal del compromiso de su empresa con sus empleados.

Muchas empresas están implementando un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (OHSMS) como parte de su estrategia de

gestión de riesgos, para responder a los cambios legislativos y proteger a sus trabajadores.

La certificación OHSAS 18001 permite a las empresas gestionar los riesgos operativos y mejorar el rendimiento. El estándar ofrece orientación sobre la evaluación de la salud y la seguridad, y sobre cómo gestionar más eficazmente estos aspectos de sus actividades empresariales, teniendo en cuenta minuciosamente la prevención de accidentes, la reducción de riesgos y el bienestar de sus empleados.

La norma OHSAS 18001:2007 trata de los siguientes puntos clave:

- Identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimiento de controles
- Requisitos legales y de otro tipo
- Objetivos y programa(s) de OHS
- Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad
- Competencia, formación y concienciación
- Comunicación, participación y consulta
- Control operativo
- Disponibilidad y respuesta ante emergencias
- Medición, seguimiento y control del rendimiento

### **BASC (Business Alliance for Secure Commerce)**

Es una alianza empresarial internacional sin fines de lucro que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Está constituida como una organización civil, con la denominación “Word BASC Organization” bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América

La cooperación de BASC se expresa básicamente en el intercambio permanente de información, capacitación y aprovechamiento de experiencias, con la finalidad de incrementar los conocimientos y mejorar las buenas prácticas relacionadas a la seguridad en las operaciones que realizan las empresas dedicadas al comercio internacional.

En esta organización podrán participar empresarios del mundo que estén convencidos de trabajar por un propósito común como es el de fortalecer el comercio internacional ágil y seguro mediante la aplicación de estándares y procedimientos de seguridad reconocidos y avalados internacionalmente.

La Alianza Empresarial para un Comercio Seguro BASC, busca la implementación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad para el mejoramiento continuo de los estándares de seguridad.

### **3.6 Tecnologías de información y comunicación (TICs)**

Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicación TICS al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

Las Tics incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

En los últimos años, las TIC han tomado un papel importantísimo en nuestra sociedad y se utilizan en multitud de actividades. Las TIC forman ya parte de la mayoría de sectores: educación, robótica, Administración pública, empleo y empresas, salud.

Entre las Tics que permitirán un desarrollar un mejor desempeño por parte de los colaboradores podemos citar las siguientes:

**WorkFlow:** Herramienta informática que permita el control y administración del flujo de un despacho.

Objetivos:

- Mejorar la visibilidad de las operaciones, movimientos, transferencia de recursos, documentos, datos y tareas por medio de un diagrama de flujo.
- Medir procesos, detectar demoras y cuellos de botella.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Evaluar la efectividad en el cumplimiento de las tareas en base a los tiempos estándar promedio para su realización.
- Aumentar la productividad al facilitar el acceso a los documentos digitalizados.
- Disminuir el registro de información en cada paso del proceso.

**Digitalización de documentos:** Componente de digitalización de documentos y reconocimiento de texto como entradas al flujo de importación para automatizar procesos de registro de datos.

**SSP (Sistema de seguimiento de producción):** Programa que permite medir el tiempo de ejecución de cada despacho así como los tiempos de espera y los retrasos que pueda tener durante el desarrollo de las operaciones.

**SOL (SUNAT On-line):** Aplicación que permite conocer el ciclo de vida de la orden así como el status en que se encuentra. Además permite ingresar incidencias que permiten conocer los cambios realizados en la administración del despacho.

**SINTAD (Sistema integrado de teledespacho aduanero):** Permite recopilar toda la data de las ordenes ingresadas convirtiendo dicha información en un archivo codificado y estandarizado para el envío electrónico a los servidores de la aduana.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al Capítulo I, se determina el contexto de la investigación y se realiza un enfoque a nivel del macro y micro entorno de la realidad sobre los acontecimientos globales y locales. La problemática estudiada se formula a través de una pregunta global y se ahonda más en el caso estudiado a través de preguntas específicas. Determinamos los objetivos, tanto generales como específicos que determinaran la base para sustentar la investigación. La casuística planteada nos muestra como la implementación de un programa de capacitación es de suma importancia para la compañía, dando pie a que la justificación administrativa, económica, social y práctica ayuden a reafirmar la viabilidad de la propuesta.
2. De acuerdo al Capítulo II, se indican las investigaciones realizadas por otros autores y analizamos sus conclusiones enfocándonos en las variables estudiadas. Las bases teóricas estarán determinadas por las variables y sub variables estudiadas así como la inclusión de literatura actualizada y el análisis de la misma. También mencionamos las bases legales que son el fundamento de esta investigación y los ratios que consideramos importantes para delimitar y medir la problemática estudiada. Adicional a esto incluimos 3 casos de éxito de empresas peruanas que reafirman nuestro estudio, dando un fundamento más sólido a nuestra propuesta de solución.
3. De acuerdo al Capítulo III, planteamos alternativas de solución en función de la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas para medir el nivel de satisfacción que genera la capacitación permanente. Además se plantea una solución por cada problema, tanto general como específico y se brinda diferentes tipos de herramientas administrativas como tecnológicas para mantener al personal altamente capacitado. Consideramos indicadores de gestión como las normas ISO y lo complementamos con programas y

aplicaciones tecnológicas que ayudaran a simplificar las tareas administrativas y generaran una reducción en los tiempos de ejecución.

4. La capacitación laboral permanente hoy se ha convertido en una prioridad crítica para aumentar las habilidades y competencias, mejorar el desarrollo de líderes, y fortalecer el compromiso de los empleados. A medida que el mercado corporativo de aprendizaje avanza hacia una transformación digital, este es el año para evaluar su ambiente actual de aprendizaje e implementar una nueva visión para construir experiencias de aprendizaje corporativo, que impacten y motiven a cada empleado de manera significativa.

Los líderes de negocios ven cada vez con mayor claridad, que los déficits de habilidades son un impedimento importante para la ejecución de sus estrategias de negocio.

A medida que mejora la economía y la competencia por talento altamente capacitado, las compañías están dándose cuenta de que no pueden simplemente reclutar todo el talento que necesitan, sino que tienen que desarrollarlo internamente.



## RECOMENDACIONES

Después de la investigación realizada y a través de la recolección de datos dentro de la empresa AUSA Soluciones Logísticas S.A., se determinó que no existe un programa de capacitación laboral permanente el cual tiene como consecuencia la generación de incidencias negativas que perjudican la salud de la organización, tanto en los clientes internos como externos.

1. Crear un programa de capacitación técnica que permita a los colaboradores mantenerse vigente a través de los conocimientos de las normas y dispositivos legales. Este programa deberá ser evaluado antes y después de su puesta en acciones, a través de entrevistas y encuestas dirigidas al personal que recibirá dicha capacitación.
2. Implementar un programa de desarrollo personal y liderazgo que brinde a los colaboradores las herramientas necesarias para desarrollarse dentro de la organización y pueda crecer a nivel profesional. Este programa estará dirigido e implementado por el área de RRHH en un trabajo conjunto con un líder del área de producción, fijando de esta forma un nuevo enfoque en el desarrollo personal de los colaboradores. Crear actividades que permitan a los colaboradores interactuar entre ellos fuera de las oficinas y del horario de trabajo. Con esto se busca fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo. Esto se reforzara a través de programas que premiaran a los colaboradores con mejor desempeño.
3. Realizar evaluaciones periódicas para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores así como el nivel de capacitación a través de exámenes de conocimiento técnico.
4. Creación de programas que reduzcan el estrés generado por las actividades propias del trabajo. Implementar 10 minutos de ejercicios rítmicos para reducir el nivel de estrés laboral y propiciar en el colaborador la satisfacción de su desempeño. Creación de programas y aplicaciones tecnológicas que permitan simplificar los procedimientos en la compañía. La optimización de

recursos y del talento humano a través de la automatización de procesos. Fomentar la cultura de la organización y comprometer a los colaboradores con la misión y visión de la compañía. Esto a través de charlas y actividades que permitan a los colaboradores sentirse más identificados con la organización.

## Referencias

### Libros

- Siliceo A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Lima. Editorial Limusa.
- Álvarez M. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. México. Editorial Pearson.
- Cánepa P. (2014) Marque la Diferencia. Lima. Editorial Aguilar.
- Drucker P. (2007). La gerencia efectiva. Argentina. Editorial Sudamericana S.A.
- Drucker P. (1997). Líder del Futuro. Lima. Editorial Deusto.
- Drucker P. (2005). El Ejecutivo Eficaz. Lima. Editorial EDHASA.
- Dubrin J. A. (2003) Fundamentos del comportamiento organizacional. México. Editorial Thomson Editores.
- Fischman D. (2013). Motivación 360°. Lima. Editorial Planeta.
- Goleman D. (2012). La Inteligencia Emocional. Editorial Vergara.
- Hatum A. (2011). El futuro del talento. Argentina. Editorial Temas.
- Heller R. (2005). Grandes Maestros de los Negocios: Peter Drucker. Lima. Editorial El Comercio.
- Lewis R. A. (2003). Test Psicológicos y Evaluación. Lima. Editorial Pearson.
- Maslow A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Paredes C. (2015). De la bonanza a la desaceleración. Lima. Editorial Cantabria.
- Covey S. (2010). Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. España. Editorial Paidós.

## **Tesis**

Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral en el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, Palmira – México. Autores: Lina Andrea, Alonso Realpe y María Isabel Matta Pantoja. Recuperado de: [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/2011-Tesis\\_impacto\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf)

Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: Aplicación en el sector servicios, Córdoba – España. Autor: Sandra Sánchez Cañizares. Recuperado de: <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/431/1428926x.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **Informes**

Deloitte University Press. (2015) Tendencias Globales en Capital Humano. 2015. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/human-capital/na\\_DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/human-capital/na_DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf)

## **Publicaciones periódicas**

### **Artículo de revista**

Drucker, Peter. (1993). The Practice of Management. Harvard Business Review.