



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL EMPODERAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN ADUANERA DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL PUERTO DEL CALLAO

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración

Autor

Espinoza Paucar, Oscar Nestor

Asesora

Coayla Coayla, Adalberta Edelina

(ORCID: 0000-0002-2709-6749)

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Ochoa Paredes, Fernando Filiberto

Gonzáles Loli, Martha Rocio

Lima – Perú

2023

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme
dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre, hermana, hijo, familia y amigos.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación. Asimismo, el agradecimiento para mi profesora de Tesis I y Tesis II: DRA. YSABEL BEDON SORIA. De igual manera, para mi asesora: DRA. ADALBERTA COAYLA COAYLA; por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo. En especial, gracias a María Espinoza quien me acompaña con dedicación y cariño; y a Ada Vásquez quien siempre me dio ánimos, apoyo y buena crítica.

Muchas gracias para todos.

OSCAR NESTOR ESPINOZA PAUCAR

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
	1.1 Planteamiento del problema.....	3
	1.2 Descripción del problema	6
	1.3 Formulación del problema	8
	- Problema general	8
	- Problemas específicos.....	8
	1.4 Antecedentes	8
	1.5 Justificación de la investigación	26
	1.6 Limitaciones de la investigación.....	28
	1.7 Objetivos	28
	- Objetivo general	28
	- Objetivos específicos	28
	1.8 Hipótesis	29
II.	MARCO TEÓRICO.....	30
	2.1 Marco Conceptual.....	30
	2.1.1 Empoderamiento	30
	2.1.1.1 Empoderamiento Administrativo.....	33
	- Liderazgo	35
	- Comunicación	36
	- Motivación.....	37
	- Capacitación	38
	- Trabajo en equipo.	38
	- Mejora Continua	39
	- Innovación	40
	- Competitividad	41
	- Actitud.....	41
	- Relaciones interpersonales.....	42
	- Compromiso.....	43
	2.1.2 Gestión Aduanera.....	44
	- Comercio Internacional.....	47

- Cadena Logística	47
- Delegación de Funciones.....	48
- Operador de Comercio Exterior (OCE).....	48
- Operadores Intervinientes (OI).....	49
- Operadores terceros	49
- Control Aduanero	49
- Administración Aduanera.....	50
- Derecho Aduanero.....	50
- Territorio Aduanero.....	51
- Potestad Aduanera	51
- Fiscalización Aduanera.....	51
- Despacho aduanero.....	52
- Destinación Aduanera.....	52
- Regímenes Aduaneros	53
- Operador Económico Autorizado (OEA).....	54
- Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST)	54
2.2 Bases teóricas.....	54
2.2.1 Bases teóricas del Empoderamiento	54
2.2.2 Bases teóricas de Gestión Aduanera.....	57
- Organización Mundial del Comercio (OMC).....	57
- Organización Mundial de Aduanas (OMA)	58
- Marco de SAFE de la OMA 2015	58
- Convenio de Kyoto.....	59
III. MÉTODO	60
3.1 Tipo de investigación.....	60
3.2 Población y muestra.....	62
3.3 Operacionalización de variables	65
3.4 Instrumentos.....	66
3.5 Procedimiento	66
3.6 Análisis de datos	67
3.7 Consideraciones éticas	68
IV. RESULTADOS	69

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	170
VI. CONCLUSIONES	181
VII. RECOMENDACIONES	189
VIII. REFERENCIAS	197
IX. ANEXOS	204
9.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	204
9.2 Instrumento de validación.....	205
9.3 Ficha de validación	212

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje de muestra	64
Tabla 2 Liderazgo en el empoderamiento-Jefaturas	69
Tabla 3 Liderazgo en el empoderamiento-Colaboradores.....	71
Tabla 4 Liderazgo en el empoderamiento. Jefatura-Colaboradores	72
Tabla 5 Comunicación en el empoderamiento-Jefaturas	75
Tabla 6 Comunicación en el empoderamiento-Colaboradores	76
Tabla 7 Comunicación en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.....	77
Tabla 8 Motivación en el empoderamiento- Jefaturas	80
Tabla 9 Motivación en el empoderamiento - Colaboradores.....	82
Tabla 10 Motivación en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores	83
Tabla 11 Capacitación en el empoderamiento-Jefaturas.....	86
Tabla 12 Capacitación en el empoderamiento-Colaboradores.....	88
Tabla 13 Capacitación en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores	89
Tabla 14 Trabajo en equipo en el empoderamiento-Jefaturas.....	92
Tabla 15 Trabajo en equipo en el empoderamiento-Colaboradores.	94
Tabla 16 Trabajo en equipo en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.....	95
Tabla 17 Mejora continua en el empoderamiento-Jefaturas.	98
Tabla 18 Mejora continua en el empoderamiento-Colaboradores.....	100
Tabla 19 Mejora continua en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.	101
Tabla 20 Actitud en el empoderamiento-Jefaturas.....	104
Tabla 21 Actitud en el empoderamiento-Colaboradores.....	106
Tabla 22 Actitud en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.	107

Tabla 23	Relaciones interpersonales en el empoderamiento-Jefaturas.	110
Tabla 24	Relaciones interpersonales en el empoderamiento-Colaboradores.	112
Tabla 25	Relaciones interpersonales en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.....	113
Tabla 26	Compromiso en el empoderamiento-Jefaturas.....	116
Tabla 27	Compromiso en el empoderamiento-Colaboradores.....	118
Tabla 28	Compromiso en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.	119
Tabla 29	Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera-Jefaturas	122
Tabla 30	Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera-Colaboradores	124
Tabla 31	Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera. Jefaturas- Colaboradores .	125
Tabla 32	Operador Intervinientes en la gestión aduanera-Jefaturas	128
Tabla 33	Operador Intervinientes en la gestión aduanera-Colaboradores	130
Tabla 34	Operador Intervinientes en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores.....	131
Tabla 35	Operadores Terceros en la gestión aduanera-Jefaturas	134
Tabla 36	Operadores Terceros en la gestión aduanera-Colaboradores	136
Tabla 37	Operadores Terceros en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores.....	137
Tabla 38	Administración Aduanera en la gestión aduanera-Jefaturas	140
Tabla 39	Administración Aduanera en la gestión aduanera-Colaboradores	142
Tabla 40	Administración Aduanera en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores.....	143
Tabla 41	Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera-Jefaturas.....	146
Tabla 42	Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera-Colaboradores.....	148
Tabla 43	Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores	149
Tabla 44	Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera-Jefaturas.....	152
Tabla 45	Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera-Colaboradores.....	154

Tabla 46 Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera. Jefaturas- Colaboradores	155
Tabla 47 Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera- Jefaturas	158
Tabla 48 Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera- Colaboradores.	160
Tabla 49 Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera. Jefaturas- Colaboradores.	161
Tabla 50 Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra	164
Tabla 51 Correlación Rho de Spearman	165
Tabla 52 Prueba de análisis de varianza (ANOVA) según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la variable independiente “Empoderamiento Administrativo”	166
Tabla 53 Prueba de ANOVA según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la dimensión de la variable independiente “toma de decisiones”	167
Tabla 54 Prueba de ANOVA según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la dimensión de la variable independiente “habilidad de autonomía”	168
Tabla 55 Prueba de ANOVA según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la dimensión de la variable independiente “comportamiento laboral”	168

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Operacionalización de variables.	65
Figura 2: Liderazgo en el empoderamiento.	73
Figura 3: Comunicación en el empoderamiento.	78
Figura 4: Motivación en el empoderamiento.	84
Figura 5: Capacitación en el empoderamiento.	90
Figura 6: Trabajo en equipo en el empoderamiento.	96
Figura 7: Mejora continua en el empoderamiento.	102
Figura 8: Actitud en el empoderamiento.	108
Figura 9: Relaciones interpersonales en el empoderamiento.	114
Figura 10: Compromiso en el empoderamiento.	120
Figura 11: Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera.	126
Figura 12: Operadores Intervenientes en la gestión aduanera.	132
Figura 13: Operadores Terceros en la gestión aduanera.	138
Figura 14: Administración Aduanera en la gestión aduanera.	144
Figura 15: Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera.	150
Figura 16: Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera.	156
Figura 17: Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera.	162

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el empoderamiento administrativo y la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao, lo que implicó explorar en fuentes de asesorías científicas para su apropiada realización. El empoderamiento surge como nueva idea de gestión del talento humano, tratando de incluir a los colaboradores en tomas de decisiones, habilidades, autonomía y comportamiento laboral. Asimismo, la gestión aduanera exige y obliga a interpretar y ejecutar correctamente las normativas aduaneras. Por consiguiente, se cree que el éxito de una organización consiste en la innovación de la gestión a través del empoderamiento integro entre jefaturas y colaboradores que muestre competitividad.

La investigación fue de tipo aplicada, con nivel descriptiva-explicativa-correlacional, con el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de tipo transversal. La población de análisis fue conformada por colaboradores de un Operador de Comercio Exterior., con muestra alcanzada de 20 jefaturas y 83 colaboradores. El instrumento de medición ejecutado fue el cuestionario-encuesta, el cual se realizó con 48 preguntas a las jefaturas y también a los colaboradores usando la escala de Likert, paso seguido, se realizó el análisis por intermedio del aplicativo estadístico SPSS, se procedió a medir la confiabilidad de las interrogantes por intermedio del Alfa de Cronbach. Para la inferencia estadística se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se validó las hipótesis con el análisis de varianza (ANOVA) y se encontró que el empoderamiento administrativo influye significativamente en la gestión aduanera. Por lo tanto, según los resultados de los tratamientos estadísticos se visualiza una relación importante entre las variables y dimensiones, que va a permitir empoderar administrativamente la gestión aduanera en el comercio exterior.

Palabras claves: Empoderamiento Administrativo, Gestión aduanera, Comercio Exterior

ABSTRAC

The objective of this study was to determine the relationship between administrative empowerment and customs management of foreign trade in the Port of Callao, which involved exploring sources of scientific advice for its proper implementation. Empowerment emerges as a new idea of human talent management, trying to include employees in decision-making, skills, autonomy and work behavior. Likewise, customs management requires and obliges to correctly interpret and execute customs regulations. Therefore, it is believed that the success of an organization consists of management innovation through full empowerment between managers and collaborators that shows competitiveness.

The research was of an applied type, with a descriptive-explanatory-correlational level, with a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design. The analysis population was made up of collaborators of a Foreign Trade Operator, with a sample of 20 headquarters and 83 collaborators. The measurement instrument executed was the questionnaire-survey, which was carried out with 48 questions to the managers and also to the collaborators using the Likert scale, followed by the analysis through the statistical application SPSS, proceeded to measure the reliability of the questions through Cronbach's Alpha. For statistical inference, the Spearman's Rho correlation coefficient was applied, the hypotheses were validated with the analysis of variance (ANOVA) and it was found that administrative empowerment significantly influences customs management. Therefore, according to the results of the statistical treatments, an important relationship between the variables and dimensions is visualized, which will allow the administrative empowerment of customs management in foreign trade.

Keywords: Administrative Empowerment, Customs Management, Foreign Trade

I. INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: “EL EMPODERAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN ADUANERA DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL PUERTO DEL CALLAO”; tiene como objetivo dar a conocer a los directivos y colaboradores, la importancia de la aplicación de un empoderamiento integro en empresas que brindan servicio de agenciamiento aduanero en el Callao, porque a través de este nuevo concepto de gestión del talento humano se busca empoderar al colaborador en toma de decisiones; fortaleciendo su habilidad de autonomía y comportamiento laboral. En tal sentido, la propuesta de empoderar al trabajador de una organización tiene mucha relevancia debido a que éste promueve el inicio de intervención de los colaboradores; apoya a la autonomía, replantea la orientación, visión y toma de decisiones en su puesto de laboral, colaborando así al desarrollo tanto personal como organizacional.

La investigación realizada contiene:

El Primer Capítulo: Empieza con la Introducción, comprende desde el planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática, donde se explica los problemas que tienen la organización, al no contar con el empoderamiento entre directivos y colaboradores. Pronto se formuló el problema, los objetivos de la investigación, se definió los antecedentes a nivel internacional y nacional, investigaciones que servirán como soporte para el actual estudio, se formuló la hipótesis y las variables de estudio, la justificación, asimismo las limitaciones y viabilidad del trabajo de investigación.

Segundo Capítulo: Marco Teórico, trata desde los antecedentes relacionados con otros estudios que sirvieron de apoyo para la presente investigación. La base teórica abarco también los

aspectos relacionados con ambas variables que enriquecieron el estudio de investigación, asimismo también las definiciones conceptuales.

Tercer Capítulo: Abarca los aspectos metodológicos, como el tipo de investigación, nivel de investigación, enfoque y diseño de investigación. Seguidamente se determinó la población y muestra. De igual forma, se definió las técnicas e instrumento de recopilación de datos, formulación de cuestionario encuestas, procesamiento de información, revisión documental, y el análisis de datos empleando el software para investigaciones sociales, SPSS. Conforme a la estructura del estudio.

Cuarto Capítulo: Resultados, se trabajó con los datos obtenidos en la encuesta, donde luego de proceder con el procesamiento y análisis de información de las interrogantes, se procedió a la ejecución de las tablas y figuras respectivas, para posteriormente realizar la interpretación y análisis, culminando el presente capítulo con la contrastación de las hipótesis propuestas en la investigación.

Quinto Capítulo, abarca la Discusión de resultados materia de estudio de investigación.

Sexto Capítulo, comprende las conclusiones, que fueron adquiridas como parte del proceso de la contrastación de las hipótesis.

Séptimo Capítulo, muestra las recomendaciones donde se determinan aportes significativos para las empresas que brindan servicio de agenciamiento aduanero.

Octavo Capítulo, son las referencias bibliográficas, fuentes que sustentan la investigación.

Noveno Capítulo, se anexan datos relevantes que forman parte de la tesis.

1.1 Planteamiento del problema

En la primera mitad del XX, el colaborador era visto como una pieza de engranaje reemplazable del mecanismo de producción, como parte del procedimiento productivo; sin poder intervenir en aspectos cognoscitivos propios de la compañía, ni tampoco sumando sus habilidades y capacidades.

El Empoderamiento emerge como nueva idea de gestión del talento humano, intentando incluir a colaboradores activos, con alcance de decisión, a todos los colaboradores que trabajan en una compañía, desvinculando el poder y promoviendo la comunicación en todas las áreas, al mismo tiempo una estructura jerárquica igualitaria logrando ser más eficiente, donde la perspectiva mundial era distinta.

En la actualidad, el concepto de empoderamiento adopta un gran reconocimiento como contenido significativo en el ejercicio de la Dirección Organizacional, además que tiene la competencia de captar colaboradores hábiles y talentosos

El termino empoderamiento que expresa “conceder poder”, busca que los individuos auto gestionen sus propias carencias, con el objeto de proporcionarles de los instrumentos indispensables para que logren obtener mayor autonomía y reduzca así, su inseguridad.

La gestión aduanera es esencial y son solicitadas por empresas relacionadas al rubro de aduanas, logística y comercio exterior. Dichas organizaciones deberán conocer la normatividad aduanera vigente, el cual obliga a interpretar y ejecutar adecuadamente los requisitos documentarios aduaneros y de comercio exterior con el propósito de realizar operaciones más ágiles y evitando sanciones.

La globalización y el orbe cooperativo en el que formamos parte exigen que las empresas sean dinámicas, capaces y colaborativas, lo cual demanda, líderes aptos para realizar un empoderamiento útil y eficiente. En décadas pasadas los trabajadores se limitaban a realizar sus tareas laborales sin adicionar un valor agregado a las compañías. Estas acciones evidentemente impedían el crecimiento de las empresas provocando no ser nada competitivas ante un mercado internacional exigente. Ahora bien, es importante detallar que la gestión del personal es esencial, buscando el empoderamiento en cada uno de ellos, sin embargo, existen líderes que pusieron limitaciones en su momento para no atreverse y no estimular a sus empleados a la innovación constante permitiendo cambios importantes tanto externos como internos.

En la década de los 90, el empoderamiento comienza a tener protagonismo en el Perú en sus orígenes en entidades privadas. A pesar del frenesí general, aún no se tiene los resultados esperados. Las diferencias internas en las organizaciones han provocado que se repriman las promesas de empoderamiento al colaborador.

Durante los años sucesivos, en lugar de impulsar el empoderamiento al colaborador y áreas departamentales de las compañías, se optó por brindarle mayor relevancia a políticas de reducción de costos. Es así, que hoy en día tenemos una de las fuerzas laborales más baratas de Sudamérica y del mundo.

Dicho esto, el empoderamiento dejará de ser una propuesta quebrantada el día que aceptemos ante el mundo la determinación de instalar nuestra propia cultura en valor.

El empoderamiento es un mecanismo que permite a los trabajadores colaborar con los líderes a plantear y resolver problemas que se puedan presentar en el área o departamentos de la compañía. De esta forma, los trabajadores podrán colaborar en los distintos niveles de una empresa

proponiendo iniciativa e innovación de mejora, los líderes podrán dividir parte de su atribución a través de una idónea delegación de funciones. En las compañías abiertas al cambio, los equipos de trabajo empoderados gestionan todas las decisiones, y sólo hay un pequeño equipo directivo que gestiona las tareas que ameritan soluciones rápidas y ágiles.

El agente de aduana, el cual es un Operador de Comercio Exterior (OCE), es un representante legal del Operador Interviniente (OI), ante las Aduanas.

El Operador de Comercio Exterior participa en las transacciones agilizando los intercambios de bienes y servicios a nivel internacional dado que acepta y respeta la normativa aduanera, brinda garantías financieras ante las entidades competentes del comercio exterior, otorgando mayor confianza y facilidad en las tramitaciones y operaciones aduaneras encomendadas.

En nuestro país, la SUNAT es un ente, encargada de facilitar y regular el comercio exterior, además de recaudar impuestos. Por lo tanto, para que un Operador de Comercio Exterior pueda brindar servicios, deberá cumplir con todas las formalidades que solicita la SUNAT y dar cumplimiento a la legislación aduanera cuya base principal es la Ley General de Aduanas y su Reglamento. Por ello, un Operador de Comercio Exterior necesita de un soporte tecnológico que le permita gestionar y controlar las operaciones aduaneras de sus clientes. Sin embargo, las herramientas tecnológicas que ayudan a esta labor diaria no serían suficientes.

Para lograr un eficiente servicio al usuario aduanero las empresas deben iniciar estrategias de empoderamiento en sus colaboradores, que pueda crear en ellos, esa autonomía y ese control; por ello, el primer y gran paso para alcanzar un empoderamiento del trabajador será hacerle creer

que tiene autonomía y control de sus decisiones, y para que esto se logre, los líderes deberán propiciar estrategias de empoderamiento dentro de la organización.

Por ello, se considera importante la intervención de un colaborador empoderado que brinde, agilice y acompañe a los líderes con propuestas y acciones de mejora ante inconvenientes normativos y logísticos, permitiendo un crecimiento del servicio en beneficio de los usuarios.

1.2 Descripción del problema

Hoy el Perú se muestra ante el orbe como país atractivo para las inversiones públicas y privadas, teniendo una visión moderna que considera al comercio internacional como uno de los soportes para el auge económico y el desarrollo.

Un objetivo vital que debería considerar el Gobierno Central es el de cuidar por la competitividad de nuestros empresarios y emprendedores, que hoy buscan exportar e importar sus productos.

Empresas como DHL que opera actualmente en el Perú, con sede principal en Alemania y operaciones en distintos países del mundo, en un primer momento, enviaba documentación aduanera necesaria para autorizar los grandes envíos de contenedores marítimos; en aquellos años no existía internet y la falta de esta documentación hacía demorar días las operaciones aduaneras.

En la actualidad cuentan con una amplia gama de servicios de operatividad aduanera que utilizan las tecnologías más recientes e intercambio electrónico de datos para garantizar operaciones en envíos confiables y en cumplimiento con las normas aduaneras. Aplicar estas mejoras no hubiera sido posible sin el empoderamiento al personal y el cumplimiento de las normas aduaneras, lo cual permite garantizar un servicio uniforme, confiable y de alta calidad.

El problema que observamos es una operatividad tradicional que delimita una coordinación e interrelación que conlleven acciones propias de gestiones logísticas, además, de contar con un procedimiento interno de funciones que no permite recoger las iniciativas y aportaciones del colaborador, provocando que las exigencias individuales y departamentales queden de lado.

Se detecta que la compañía promueve un proceso de gestión cotidiano mediante el cual limita ampliar los niveles en aplicación de habilidades, talento y competencias del colaborador; además, de poder involucrar a todas las áreas que conforman la compañía. En tal sentido, la propuesta del empoderamiento en el colaborador de una organización, tiene mucha importancia debido a que éste favorece el inicio a un interés que promueve la intervención de los colaboradores; ayuda además a la autonomía, replantea la visión, orientación, y toma de decisiones en su puesto de trabajo, ayudando así al crecimiento individual y organizacional.

De seguir así, limitamos el crecimiento personal y laboral del colaborador, quitando relevancia a la promoción de delegar e involucrarlos en equipos de alto rendimiento, reduciendo el incremento de motivación y productividad tanto como para el colaborador y la institución.

Sería importante que los trabajadores puedan participar e involucrarse en iniciativas de cambios y propuestas de solución en una compañía empoderada, deben creer en el equipo de gestión. Los líderes no solo dan atribuciones y esperan cómo los empleados toman más decisiones, sino que realizarán nuevas funciones, convirtiéndolos en líderes diestros, enfocados en respaldar y motivar a sus dirigidos consiguiendo el cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto, se considera que el éxito de una organización se basa en la innovación de la gestión a través del empoderamiento integro con responsabilidad compartida entre directivos y

trabajadores con el único propósito de alcanzar la imagen de liderazgo que demuestre competitividad en una gestión aduanera.

1.3 Formulación del problema

- Problema general

¿De qué manera la aplicación del empoderamiento administrativo fortalecerá la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?

- Problemas específicos

PE1: ¿Cómo la participación de los colaboradores en las decisiones procedimentales contribuye en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?

PE2: ¿De qué manera la habilidad de autonomía en los colaboradores contribuye en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?

PE3: ¿De qué manera el comportamiento laboral en los colaboradores contribuye en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?

1.4 Antecedentes

Antecedentes Internacionales:

Para **GUZMÁN, C. PONTES, P. y SZUFLITA, M.** (2015), quienes manifiestan en su investigación “*Empowerment y satisfacción laboral*”, artículo de la Universidad de Granada, Granada – España, tuvo por objetivo demostrar la correlación que tiene el empowerment con la Satisfacción Laboral. La razón de la investigación radica en la trascendencia del trabajo en la vida

de una persona y por consiguiente la importancia que desempeña en el ámbito de su vida personal y social.

Los resultados a los que llegaron los investigadores muestran una relación significativa entre la variable independiente y variable dependiente. Estos resultados además de afirmativos, son sustanciales tanto para el estudio de investigación como para su realización en el entorno laboral, ya que crea un nuevo modo de fusión entre el colaborador y sus líderes, logrando un incremento en el nivel de productividad.

Concluye la investigación considerando que el empowerment es un instrumento muy significativo en el entorno laboral, y que está altamente vinculados de forma positiva, con la segunda variable.

El Empowerment es una herramienta que puede promover en las organizaciones y en sus líderes una mayor libertad, autonomía y responsabilidad hacia sus dirigidos.

Según **RICO, J. PEINADO, A. SALVADOR, R y GONZÁLES, F.** (2016), quienes indican en su investigación “*Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces*”, artículo de la Universidad de Granada, Granada-España, tuvo como objetivo determinar cómo se relacionan el empowerment, la satisfacción laboral y la identificación laboral. Se analizaron las consecuencias de las reducciones económicas en el empowerment de los distintos grupos de trabajo que se habían visto afectados de manera diferente tras la crisis.

Como resultado los investigadores corroboraron que el aspecto económico del apoyo sociopolítico no es suficiente para anunciar cambios en el empowerment, así como tampoco la capacidad de variar en la satisfacción e identificación de cada grupo laboral.

Concluye el estudio mostrando que la recompensa económica parece no tener relevancia significativa para anunciar los resultados en empowerment y sus consecuencias. Asimismo, hay quienes creen que cuando un colaborador se siente empoderado tiende a sentir orgullo de la compañía, y por ello, se verán identificados con ésta.

Por su parte **ROMÁN, J. KRIKORIAN, A. FRANCO, C y BETANCUR, A.** (2016), quienes muestran en su investigación *“Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados”*, artículo de la Universidad EAFIT, Medellín – Colombia, tuvo como objetivo demostrar cómo influye el apoyo organizacional y el empoderamiento sobre los comportamientos empoderados en los colaboradores.

Los resultados del estudio muestran que el apoyo organizacional actúa positivamente sobre la participación en las labores que desarrollan los colaboradores y sobre los comportamientos de iniciativa. Asimismo, el empoderamiento ejerce como intermediario en dicha correlación. En consecuencia, se sugiere propiciar climas organizacionales determinados por el apoyo de las variables investigadas.

Concluye la investigación indicando que sería relevante trabajar en ambientes organizacionales donde cuente con el apoyo y empoderamiento al colaborador, así podrán sentirse empoderados, y aprovechar los espacios de aprendizaje que la compañía pone a disposición, acompañado de un liderazgo que orienten a otros para que se auto-dirijan, reducir las jerarquías y sugerir la asistencia y el trabajo en equipo.

Según **VALLE, L. y GARCÍA, C.** (2019), quienes manifiestan en su investigación *“Impacto del empoderamiento de los empleados en el desempeño organizacional en la industria*

pesquera”, artículo de la Universidad Espíritu Santo, Guayaquil-Ecuador, tuvo como objetivo determinar la correlación entre el empoderamiento del recurso humano y el desempeño organizacional. El recurso humano es un eje de producción indispensable para el logro de un óptimo desempeño organizacional. Sin embargo, en el presente, a los colaboradores no se le otorga intervención en el desarrollo de toma de decisiones, ni se le otorga espacios liderazgo, reduciendo así, el funcionamiento óptimo del negocio.

Como resultado se observa que en la puntuación de Producción existe un aumento de 2,10 en el desempeño organizacional y un aumento de 1,36 en el empoderamiento del grupo de tratamiento respecto al grupo tradicional. En ambos puntos se demuestra un cambio importante en la gestión efectuada por la organización. Por lo tanto, se puede argumentar que cuando incrementa la variable principal crece la otra variable.

Concluye el estudio mostrando que el aumento del empoderamiento en el colaborador incrementa su compromiso a largo plazo y logra que la empresa consiga una visión estratégica más profunda en la toma de decisiones. Por lo tanto, se puede argumentar que cuando incrementa el empoderamiento incrementa el desempeño organizacional.

Para **BLANCO, Y. y MORO, H.** (2019), quienes detallan en su investigación *“Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicios de Turismo de Naturaleza”*, artículo de la Universidad de la Habana, Cuba, tuvo como objetivo demostrar que el empoderamiento sería de gran beneficio en la gestión turística, sobre todo por el cambio conceptual de turismo habitual, hacia un turismo sostenible de naturaleza. Sectores del estado y sectores no estatales se aglutinan en estos espacios y explotan el área como actores de significativo protagonismo.

Como resultado de la investigación, un 57,14 % de personas manifiestan que el desarrollo del negocio no es permitido, sobre todo por las políticas pactadas para la gestión y su adecuación en el territorio; por lo tanto, el 71,42 % considera que estas deberían ser más viables, sobre todo en aspectos de infraestructura y de aprovisionamiento para sus actividades.

En la conclusión de la investigación muestra que el emprendimiento tendrá mejores resultados desde una gestión a base del empoderamiento, pues implica manejo de información, un buen uso y aprovechamiento de los recursos, así como laborar desde lo psicológico en las habilidades y competencias de los colaboradores, lo que determinará en los resultados y efectividad del trabajo.

Según **DÍAZ, A. VARA, A. ASENCIOS, Z. CHAFLOQUE, R. y SANTI, I.** (2019), quienes detallan en su investigación “*Gestión equitativa, empoderamiento y compromiso personal*”, artículo de la Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla-Colombia, tuvo como objetivo determinar si la gestión equitativa por parte de los directores de la empresa incrementa el rol personal de sus colaboradores producto de las habilidades obtenidas en el trabajo y si esta incrementación del rol personal pudiera mediar la correlación entre la gestión equitativa y la identificación con la compañía.

Los resultados alcanzados en la investigación demuestran que la actuación equitativa de los gerentes beneficia la vida personal de los colaboradores, aunque la correlación y su intensidad no son altos.

La conclusión de la investigación detalla que la elevada influencia del incremento del rol personal, derivado de las habilidades obtenidas en el trabajo, es a causa del compromiso e

identificación con la compañía, no siendo regulada por el sexo, por el sexo del gerente o si el equipo tiene mayoría compañeros o compañeras.

En el caso de las mujeres la identificación prácticamente se define por la presencia de la conciliación. Por tanto, las mujeres se identifican con la compañía en la medida que la empresa brinde su adecuación con el ámbito familiar.

Para **VARGAS, M. y MÁYNEZ, A.** (2019), quienes detallan en su investigación *“Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas”*, artículo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua-México, tuvo como objetivo demostrar la influencia que tiene el liderazgo transformacional sobre la relación laboral y su incidencia sobre el empoderamiento de los colaboradores de cargos intermedios y superiores en el sector autopartista de la industria manufacturera de exportación.

Los resultados de la investigación revelan que la variable principal incide sustancialmente de forma directa e indirecta sobre el empoderamiento. Asimismo, tiene un efecto positivo e importante sobre la toma de decisiones del colaborador; y la idónea relación laboral entre colaborador y empresa inciden en el desarrollo de la organización.

Concluye la investigación mostrando que el liderazgo enriquece significativamente la relación entre colaborador y compañía. En este tipo de empresas, los líderes transformacionales y sus dirigidos coinciden en los mismos objetivos. Asimismo, el colaborador considera que la organización cumple con las promesas institucionales, satisfaciendo expectativas e impactando positivamente en el desarrollo de sus actividades.

Según **FLORIT, P. y GISPERT, E.** (2018), quienes detallan en su investigación “*Empoderamiento Intersectorial en directivos y líderes locales como contexto para la acción en salud pública*”, artículo de la Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana-Cuba, tuvo como objetivo identificar la complejidad del fenómeno salud, y como lograr un empoderamiento intersectorial de directivos del nivel local atrae ventajas significativas para el correcto accionar en la salud pública.

El resultado de la investigación muestra que el empoderamiento desarrolla la capacidad de actuación por el compromiso que genera en los diferentes sectores, por lo que resulta promisorio para el perfeccionamiento de la intersectorialidad, la implicación interactiva de los sectores sociales en los problemas de salud que afectan a la comunidad.

En conclusión, para conseguir el empoderamiento en los sectores de salud, se debe primero empoderar a los directivos de los sectores de la sociedad e igualmente a los líderes del nivel local. Por consiguiente, el nivel de rendimiento en estos aspectos podría incidir en mejores resultados en la salud comunitaria.

Según **ASIRI, A. y SHARQUI, O.** (2020), quienes manifiestan en su estudio “*El impacto del empoderamiento administrativo en el desempeño del hospital King Abdul-Aziz en la ciudad de La Meca (un estudio aplicado)*”, artículo de la Revista de Estudios de Recursos Humanos y Sostenibilidad, Arabia Saudita, tuvo como objetivo establecer el efecto del empoderamiento administrativo a través de los conceptos de conocimiento, autorización y equipos de trabajo en el desempeño del hospital Rey Abdul-Aziz en la ciudad de La Meca.

El resultado de la investigación demuestra que los colaboradores están de acuerdo sobre el efecto del empoderamiento administrativo en términos de entendimiento sobre el desempeño en el

Hospital Rey Abdul-Aziz, asimismo, un porcentaje significativo del personal está de acuerdo en empoderar al personal en el ámbito administrativo para el mejor desempeño laboral de forma individual y en conjunto.

Concluye el estudio indicando que el empoderamiento en las entidades de salud es un proceso uniforme e impulsador de las habilidades de los colaboradores de estas organizaciones para hacer diversas tareas y convertirlas cada una de ellas en retos que tiene el objetivo incrementar el grado de autonomía y autodeterminación de los empleados de la organización.

Para **SEYED, H. MINOO, Y. SHAHLA, S. y BEHZAD, O.** (2016), quienes manifiestan en su investigación “*Explicando el Patrón de Empoderamiento de Recursos Humanos y la Excelencia Organizacional entre los Empleados de Emergencia de los Hospitales Universitarios de Guilan*”, artículo de Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento, Dubái, Emiratos Árabes Unidos, tuvo como objetivo establecer la relación entre el empoderamiento de los recursos humanos y excelencia organizacional entre los colaboradores del área de emergencia de los hospitales universitarios en Guilan.

Los resultados del estudio muestran un vínculo significativo sobre el empoderamiento de los recursos humanos y los resultados de EFQM entre los colaboradores de los hospitales universitarios de Guilan.

En conclusión, se recomienda poner especial atención a las particularidades del empoderamiento del personal para incrementar su nivel de desempeño institucional y tomar en cuenta el empoderamiento como una estrategia principal para desarrollar los cambios organizacionales.

Para **CÁLIX, G. MARTINEZ, C. VIGIR, L y NUÑEZ, J.** (2016), quienes indican en su investigación *“El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial”*, artículo del Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México-México, tuvo como objetivo examinar si el éxito empresarial puede ser demostrado a partir del empowerment como instrumento de gestión en distintos aspectos de las empresas, tales como: antigüedad, sector, tamaño y nivel de ingresos percibidos.

Los resultados son sólidos y demuestran que el empowerment es una variable significativa del éxito empresarial. Asimismo, el éxito organizacional puede ser estudiado desde diferentes ámbitos, en relación del objetivo de la empresa analizada. Sin embargo, se presentan algunos aspectos generales que permiten definir una determinada situación empresarial como exitosa ante los resultados, progresos y metas alcanzadas.

En conclusión, cabe resaltar la importancia del empowerment como variable dentro del estudio presentado, el cual determina que el instrumento de empoderamiento es un actor relevante en el éxito de las empresas. Por tanto, se debe considerar su aplicación con alto grado de comunicación eficiente, motivación y dirección de personal.

Según **MIRANDA, T.** (2015), quien indica en su investigación *“El modelo de las capacidades dinámicas en la organización”*, artículo de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Distrito Federal-México, tuvo como objetivo el agrupar, sintetizar y vincular los diferentes juicios en un modelo teórico, sustentado en la teoría de las empresas y en el pensamiento estratégico.

El resultado del estudio plantea siete proposiciones que vinculan las capacidades dinámicas con los constructos del prototipo, lo cual ayudará de modelo para desarrollar investigaciones

teóricas y empíricas en variadas compañías. Por tanto, para implementar las capacidades dinámicas se requiere destrezas, aptitud, procesos, tecnologías y conocer el ámbito de la organización. Las jefaturas y los colaboradores necesitan mejorar sus competencias para evidenciar las debilidades y amenazas en sus organizaciones, logrando nuevas formas de ventaja competitiva.

Concluye resaltando que el modelo necesita un alto conocimiento de los cambios en el entorno y recursos de la organización. Las jefaturas requieren desarrollar sus habilidades y talentos para motivar cambios estratégicos dentro de la organización que permita obtener respuestas ágiles, satisfactorias y competitivas.

Para **AMEZCUA, L. PÉREZ, V. y QUIROZ, E.** (2019), quienes indican en su investigación *“El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano”*, artículo de la Universidad Veracruzana, Veracruz-México, tuvo como objetivo brindar un escenario general de la aplicación del empowerment en las organizaciones considerando su ejecución conceptual y operacional.

El resultado del estudio describe al empoderamiento como una estrategia de desarrollo en autogestión para sus trabajadores, manifestando que es una responsabilidad dividida y basada en el compromiso de las jefaturas y colaboradores. Seguidamente, se muestra la trascendencia que tiene dicho concepto en el rendimiento y satisfacción de cualquier empresa.

Se concluye que, para lograr los objetivos organizacionales, éstas deberán orientarse por ejecutar estrategias de desarrollo del talento humano donde sean encaminados en la aplicación del empoderamiento de sus trabajadores. Para poner en marcha el concepto de empowerment requiere de mucho trabajo, pero una vez gestionado traerá consigo grandes satisfacciones no solo para las empresas, sino también para los trabajadores, así como sus clientes interno y externos.

Antecedentes nacionales:

Para **RODRÍGUEZ, C.** (2019), quien detalla en su investigación “*Empoderamiento y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Ferreyros, Chimbote-2019*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Chimbote-Perú, tuvo como objetivo, demostrar la correlación entre las variables de empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa dedicada exclusivamente a la actividad de comercio de maquinarias y repuestos, con sede en Chimbote.

El resultado de la investigación obtenido a través de la prueba estadística Rho Spearman, enseña un coeficiente de 0.178, que demuestra una vinculación baja del empoderamiento sobre el compromiso organizacional. Por otro lado, para la comparación de la hipótesis de investigación, la ilustración de Spearman establece la aceptación de la hipótesis nula y rechaza la hipótesis de estudio.

En conclusión, se determina una correlación positiva muy baja entre ambas variables. Por ello, se admite la hipótesis nula donde evidencia que no existe relación directa entre ambas variables. Asimismo, se resalta que el empoderamiento no es un elemento que incida en el compromiso organizacional de los empleados de la organización Ferreyros con sede en Chimbote.

Para **OSEDA, E.** (2020), quien detalla en su investigación “*Empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Lima-Perú, tuvo como objetivo identificar el vínculo entre empowerment y desempeño laboral en un centro de estudios de enseñanza superior del cono norte, para ello se realizó la investigación en el ámbito administrativo de la organización.

El resultado del estudio muestra que el empowerment es un instrumento que expresa responsabilidad al trabajador para aumentar su rendimiento y comportamiento dentro de la compañía, Asimismo, empoderar al colaborador induce a una participación más dinámica y que actúa favorablemente en el consumidor de manera que se provoca un estímulo externo para tomar decisiones y un estímulo interno de participación espontanea.

Concluye la investigación indicando que la organización debe realizar estructuras que permitan el desarrollo de autonomía en los trabajadores, de esta forma cada miembro sentirá el respaldo por parte de la empresa. Cabe detallar que no basta con establecer estructuras dentro de la compañía, sino también que los trabajadores comprendan el uso y tratamiento de los mismos, de esa forma los colaboradores ya estarían gestionando su empoderamiento y se incrementaría la participación dentro de las tareas asignadas, es así cómo se producen nuevas ideas para la organización

Para **FLORES, C.** (2020), quien detalla en su investigación “*Empowerment y desempeño laboral en el área de producción de la empresa Plastimiq S.R.L - San Juan de Lurigancho 2019*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Lima-Perú, tuvo como objetivo evaluar el vínculo que existe entre el empowerment y el desempeño laboral en el ámbito de producción de una empresa privada. Puesto que, el colaborador no tiene un óptimo desempeño laboral dado a una falta de empeño e identidad en la organización.

El resultado de la investigación demuestra la importancia del trabajo en equipo entre los miembros de la organización, esto permitirá mejorar la productividad de las tareas que se encuentren dentro de sus funciones. Por lo tanto, se consolida el empowerment como recurso fundamental, porque afianza los objetivos en las empresas y esto origina mayor ventaja en la

compañía. De igual forma, podemos indicar que la toma de decisiones se debe poner en práctica con mayor énfasis en los procedimientos que realiza la organización para disponer de colaboradores con deseo de superación en sus actividades laborales.

Concluye el estudio manifestando que el desempeño laboral proporciona un desarrollo del colaborador, dicho de otra manera, añade competencia entre todos los colaboradores de la organización dando como consecuencia un incremento en su rendimiento, por lo tanto, el vínculo que se observa entre ambas variables es importante para la ejecución diaria de sus labores.

Según **MONTESINOS, S.** (2020), quien detalla en su investigación “*Empowerment y la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora Mech en la ciudad del Cusco, 2019*”, tesis de la Universidad Andina del Cusco, Cusco-Perú, tuvo como objetivo identificar la relación entre el empowerment y la productividad de los colaboradores en el ámbito de operaciones de una empresa constructora dedicada a la ingeniería, construcción, inmobiliaria y alquiler de equipos.

Los resultados de la investigación muestran que 74% de los colaboradores tienen un nivel elevado de Empowerment y el 26% un nivel intermedio., mientras que ninguno representa un nivel bajo. Estos indicadores muestran que la variable independiente se expone de manera muy positiva en la empresa. Por lo tanto, la organización desea tener una idónea disciplina, dedicación y buenas interacciones entre los trabajadores.

Concluye la investigación manifestando que es esencial poner atención a las habilidades y trayectoria del colaborador para poder otorgarle la fiabilidad para empoderar. Del mismo modo, para lograr un incremento en la productividad se requiere capacitar a los colaboradores de manera oportuna y continúa sobre funciones laborales diarias. Asimismo, orientar al trabajador sobre los

cambios que puedan presentarse en el procedimiento interno de la empresa, esto permitirá y ayudara a tener el mínimo de errores.

Para **LEYVA, K. y VILCAS, K.** (2020), quienes detallan en su investigación “*Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S.A.-2020*”, tesis de la Universidad Continental, Huancayo-Perú, tuvo como objetivo definir el vínculo entre la variable de empowerment y la productividad laboral de los colaboradores, debido a que las jefaturas en ocasiones obstaculizan en la toma de decisiones, ocasionando desconfianza y desmotivación entre sus miembros.

El resultado de la investigación detalla que el empoderamiento se define como un medio que implica delegar poder y responsabilidad a los trabajadores y de esta manera tomar decisiones y realizar sus labores con mayor convicción. Po ende, podemos manifestar que el empowerment y la productividad son dos indicadores que se encuentran en las distintas empresas, lo cual permite guiar los distintos ámbitos en la compañía, logrando así los resultados deseados por la empresa.

Concluye el trabajo de estudio indicando que se debe implementar el empoderamiento en la empresa donde los colaboradores puedan brindar ideas y tomar decisiones con el propósito de integrar a cada miembro del equipo, a través de reuniones de feedback, reuniones sobre el cumplimiento de metas de manera mensual o quincenal, incentivando un ambiente de confianza, trabajo en equipo y dedicación entre todos los miembros

Según **SALDARRIAGA, M.** (2020), quien detalla en su investigación “*Relación entre empowerment y compromiso laboral en los trabajadores de una entidad pública Piura, 2019*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Piura-Perú, tuvo como objetivo delimitar la correlación entre empowerment y compromiso laboral en los colaboradores de una entidad pública. Esto debido a

los cambios repentinos y constantes de autoridades que no les permiten obtener ese compromiso o toma de decisiones.

El resultado del estudio manifiesta que ambas variables tienen una correlación importante y positiva, ya que las empresas necesitan del esfuerzo y dedicación de los colaboradores en la ejecución de sus tareas laborales, considerando para ello sus roles, quehaceres y deberes asignados a cada trabajador, esto permite que las jefaturas puedan encomendar y respaldar las opiniones de sus dirigidos, brindándoles el empoderamiento que requieren con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la entidad correspondiente. Asimismo, nos permite romper los estigmas y paradigmas de que sólo las jefaturas pueden opinar o dar ideas, también lo pueden hacer miembros del equipo.

Concluye la investigación mostrando que existe un vínculo positivo entre el empowerment y el compromiso laboral, ya que los colaboradores a pesar de los procesos internos establecidos en la organización, ellos anhelan y desean seguir participando con sus ideas, sobre todo consolidar sus habilidades para obtener su propio desarrollo profesional y personal dentro de la compañía. Como podemos apreciar cuando se logra empoderar al colaborador idóneo logra dar grandes satisfacciones tanto a entidades privadas como entidades públicas

Para **RODRÍGUEZ, R.** (2017), quien detalla en su investigación “*Fundamentos de empowerment en la toma de decisiones de las Mypes del sector manufactura de la región Sur del Perú*”, tesis de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno-Perú, tuvo como objetivo comprender la correlación del enfoque de empowerment en la toma de decisiones, de igual modo conocer su importancia en la aplicación de las actividades laborales de jefes y colaboradores en las Micro y Pequeñas Empresas del ámbito manufactura de la Región Sur del Perú.

Los resultados del estudio revelan que entre el empoderamiento y la toma de decisiones existe una relación, y que actualmente se observa un porcentaje bajo en la empresa; por ello, a través de la propuesta del trabajo de estudio se pueden desarrollar estas características. Por otra parte, los colaboradores no sienten estar empoderados o dueños de su área de trabajo porque no se les permite contar con información sobresaliente de las actividades que ejecutan durante su trabajo y tampoco a tomar decisiones relevantes.

Concluye la investigación mostrando que el uso del empoderamiento es positiva, es de vital interés tener el apoyo de las jefaturas de la compañía para poder realizar acciones que logren diseñar un ámbito idóneo y propicio para empoderar. Por tanto, se determina también que el liderazgo de la jefatura inmediata superior debe ser frecuente y optima, que logre demostrar una mejora constante y aceptable.

Para **RAMÍREZ, A.** (2019), quien detalla en su investigación “*Empoderamiento organizacional y la fidelización de los clientes de la empresa Epropel Selva SAC de Tarapoto, 2019*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Tarapoto-Perú, tuvo como objetivo establecer la relación entre el empoderamiento organizacional y la fidelización de la compañía EPROPEL SELVA SAC, quienes desean fortalecer el vínculo comercial y/o laboral con sus clientes externos e internos.

Los resultados de la investigación muestran que el empoderamiento tiene un 52%, dentro de la empresa, ubicándolo en un nivel “alto”, el 31% en “medio”; y el 17% menciona que el nivel es “bajo”; por tanto, el porcentaje de empoderamiento de la empresa EPROPEL SELVA SAC, es muy significativo, ya que demostró asegurar la calidad de sus artículos, atención personalizada y

ubicarse en la mente del consumidor. Por tanto, se muestra que los trabajadores cuentan con la autonomía para poner en práctica sus ideas en virtud de la empresa.

Concluye el estudio mostrando que el empoderamiento organizacional tiene un vínculo significativo con la fidelización de los clientes y colaboradores de la organización. Una de las particularidades de las organizaciones privadas es hacer que los trabajadores logren sentirse empoderados en sus ámbitos laborales, permitiendo así, un colaborador responsable que pueda tomar decisiones en mejora de la compañía; situación que permitirá lograr los objetivos trazados por la empresa porque estará logrando también fidelizar al cliente externo.

Según **CRUZ, M.** (2020), quien manifiesta en su investigación “*Relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa Perú Carnes, Chimbote, 2020*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Chimbote-Perú, tuvo como objetivo establecer la relación entre empoderamiento y el compromiso organizacional según los colaboradores de la empresa Perú Carnes, Chimbote, 2020.

El resultado del estudio detalla un índice de relación alta y positiva entre empoderamiento y compromiso organizacional, por tanto, significa que los trabajadores de la empresa sienten que tienen la potestad de decidir y brindar sus mejores ideas a las jefaturas superiores. Sin duda, el hecho de existir un vínculo entre ambas variables demuestra que la compañía va correctamente direccionada a nuevas estrategias hacia el ámbito laboral y comercial.

Concluye la investigación indicando que se observa una relación alta y significativa entre las variables, logrando que los líderes de la compañía Perú Carnes de Chimbote, se sientan en la capacidad de poder delegar funciones a sus dirigidos teniendo la confianza que ellos pondrán toda su capacidad y experiencia para lograr las metas establecidas en la empresa.

Para **GARCÍA, E.** (2019), quien detalla en su investigación “*El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote-2019*”, tesis de la Universidad César Vallejo, Chimbote-Perú, tuvo como objetivo establecer el nivel de empowerment de los trabajadores de una institución financiera de la ciudad Chimbote.

Los resultados del estudio presentan que el 41% de los trabajadores sienten que están facultados para tomar decisiones; sin embargo, existe un porcentaje mayor de trabajadores que en ocasiones o nunca están empoderados. Esto conlleva a tomar mayor interés en la consolidación de empoderar a los miembros del equipo de la entidad financiera con el propósito de incrementar la participación y el desarrollo de habilidades y capacidades individuales del talento humano.

Concluye el presente estudio indicando que no se evidencia una estructura sólida de empowerment en el ámbito laboral de la compañía. Esto provoca que el trabajador no se sienta en la capacidad de resolver sus actividades, tampoco tenga confianza y que su crecimiento de liderar se vea minimizado. Esto logra obtener un clima laboral sin ningún propósito, ya que el personal se ve imposibilitado para dar a conocer sus ideas, y no logra una participación activa, lo cual evidencia su distanciamiento de los objetivos de la organización.

Para **CHAVEZ, L.** (2021), quien detalla en su investigación “*El empowerment como herramienta administrativa para incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Transportes Chiclayo S.A.-2019*”, tesis de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel -Perú, tuvo como objetivo evaluar que el empowerment como herramienta administrativa incrementa la productividad laboral de los colaboradores de la empresa transporte en la ciudad de Pimentel.

Los resultados alcanzados demuestran que los colaboradores no se encuentran empoderados para tomar decisiones. En relación análisis de la productividad, esta se evidencio en

un nivel regular, asimismo, los objetivos planteados no se logran alcanzar a plenitud. Por tanto, los procedimientos laborales que realizan las jefaturas y trabajadores no son adecuados.

Se concluye, observando que los empleados no tienen un nivel de empoderamiento apropiado, lo que impide un eficiente desempeño de autogestión en las diferentes tareas labores que gestiona la empresa. Los parámetros encontrados en el análisis de esta herramienta administrativa muestran defectos y obstáculos en gran sector de los indicadores, como autogestión, comunicación, responsabilidad y toma de decisiones.

1.5 Justificación de la investigación

VALOR TEÓRICO

Este estudio se justifica teóricamente con el propósito de contribuir al conocimiento existente sobre el empoderamiento a los colaboradores de una organización aplicada en la gestión aduanera, cuyo análisis y resultados podrán demostrar que empoderar trae cambios significativos al personal. Además, se cree que los colaboradores de las organizaciones pueden evidenciar mejor gestión en el avance de sus funciones laborales sumando un mejor nivel en la calidad, la eficiencia y satisfacción laboral, obteniendo personas más comprometidas ante una organización que les otorga el poder decidir frente a diversas situaciones que les exige estándares más altos de respuesta. De esta forma, los colaboradores podrán aportar en los distintos niveles de la organización, planteando iniciativa e innovación a través de la idónea delegación de funciones.

UNIDAD METODOLÓGICA

Para una idónea elaboración del objetivo plasmado en el presente estudio, se realizó un mecanismo de evaluación a través de interrogantes tanto para la variable I: “El empoderamiento

administrativo”, como para la variable II: “Gestión Aduanera”. Con lo cual se pretende conocer si el empoderamiento se relaciona con la gestión aduanera del comercio exterior.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Nuestro país ha asumido nuevas responsabilidades, producto de la firma y entrada en vigencia de distintos acuerdos comerciales, nuevos cambios normativos aduaneros que persiguen el cumplimiento de los estándares del orbe. Esta competitividad en el comercio internacional no podrá llevarse a cabo si limitamos el empoderamiento óptimo y oportuno al colaborador.

El estudio servirá para comprender los alcances del empoderamiento y su uso en la organización.

RELEVANCIA SOCIAL

El análisis de la investigación, tiene como objetivo brindar información sobre el empoderamiento, y su relevancia para una óptima gestión aduanera, la cual fortalecerá su competencia organizacional con el fin de brindar bienestar, tranquilidad emocional, económica y social de cada uno de sus colaboradores, logrando aportar al crecimiento del país, brindando más puestos de trabajo; y ánimo necesario para poder afrontar los retos familiares, sociales y laborales.

CONVENIENCIA

El empoderamiento en la compañía permite atraer las iniciativas y aportaciones del colaborador, logrando resultados individuales y en áreas departamentales de la organización. Se promueve un proceso de gestión logística acorde a las necesidades del mercado, logrando minimizar los costos y maximizar la rentabilidad; y ello hará más competitivo al operador de

comercio exterior. Por otro lado, obtendremos a un cliente interno satisfecho y motivado con la ventaja de poder ser mejores en cada proceso.

1.6 Limitaciones de la investigación

- a. Los inconvenientes son de carácter informativo.
- b. También las restricciones son de orden financiero.
- c. Limitaciones en la atención e información por la Entidad.

1.7 Objetivos

- Objetivo general

Proponer la aplicación del empoderamiento administrativo que permita fortalecer la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

- Objetivos específicos

OE1: Analizar la participación de los colaboradores en decisiones que permita contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

OE2: Analizar la habilidad de autonomía en los colaboradores que permita contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

OE3: Analizar el comportamiento laboral en los colaboradores que permiten contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

1.8 Hipótesis

- Hipótesis general

La aplicación del empoderamiento administrativo influye favorablemente en la efectividad de la gestión aduanera del comercio en el Puerto del Callao.

HE1: La participación de los colaboradores en decisiones coherentes permite contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

HE2: La habilidad de autonomía en los colaboradores influye favorablemente en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

HE3: El comportamiento laboral en los colaboradores favorece en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 *Empoderamiento*

Según Wilson (1997) (citado por Cálix, Martínez, Vigir y Nuñez 2016), este término propone aumentar la delegación, el dialogo y el compromiso de los colaboradores; puesto que los líderes tienden a liberar el poder, lo que origina que las personas puedan decidir en distintas situaciones del ámbito laboral.

El objetivo consiste en otorgar poder a los colaboradores que tienen grandes habilidades y capacidades; las cuales se ponen de manifiesto en su actividad diaria.

Se caracteriza además por priorizar la comunicación en el equipo de trabajo, esto incide en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, demostrando que cumplen con las tareas encomendadas.

La delegación de poder nace como complemento de la filosofía del cambio organizacional, así como, además de ser un instrumento de la calidad total, reingeniería, entre otros.

Busca desplegar las mejores aptitudes de los colaboradores, así también, la actitud de sinergia, para lograr el mejor desempeño en las tareas asignadas.

Por su parte, Blanchard (2006), considera necesario promover un cambio en la conducta de los colaboradores y de la directiva; esto implica un intercambio de cooperación entre sus miembros. Además, es necesario contar con personal capacitado y dotarlo de las herramientas necesarias para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

Su objetivo es transformar el modelo jerárquico tradicional, a través, de otorgar autoridad para tomar decisiones, capacidad y automotivación.

Tiene por característica compartir información administrativa a los integrantes de la organización, además, deberán estar capacitados para interpretar y manejar apropiadamente la información. Se considera esencial el trabajo en equipo, asimismo, su evaluación del desempeño. Podrán existir miembros reacios a trabajar en conjunto, en ese caso, se evidencia la importante tarea del directivo, donde deberá explicar y fomentar su implementación.

Es un proceso estratégico que busca la unión entre directivos, empresa y sus trabajadores, además, ampliar la confianza, autoridad y compromiso de servicio. En ese sentido, el cambio debe darse de "adentro" hacia "afuera".

Aplicar este concepto brinda diversas ventajas tales como: el aumentar los procesos productivos a través del trabajo en equipo; fortalecer el sentido de sinergia en cada miembro de la compañía y, por último, una mejor calidad en la toma de decisiones de la organización

Kanter (1993) (citado por Ríos 2015), implica que la organización brinde a los colaboradores, en primera instancia, acceso a la información, recursos, el apoyo y oportunidades para aprender y ampliar sus conocimientos. Esto permitirá la consecución de las metas organizacionales propuestas.

El objetivo es estimular las capacidades del trabajador; y crear condiciones que permitan ampliar su motivación para la realización de las tareas delegadas.

El aspecto estructural busca ampliar las características propias del trabajo, los vínculos interpersonales que ayudan a reforzar la comunicación efectiva y el acceso a la información. Por

lo tanto, brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional al trabajador tendrá resultados favorables.

Respecto a lo psicológico, tiene por característica fomentar la motivación en el trabajo, asimismo, consentir que los miembros aumenten su auto-eficacia. Percibir actitudes negativas en el ámbito laboral puede desmotivar e impactar en su productividad. Es recomendable fomentar una competencia responsable donde se demuestre las habilidades e iniciativas de los miembros del equipo.

Facultar, requiere de un proceso de monitoreo. Los líderes deben promover y revisar que las tareas dirigidas a confiar poder y control, están siendo correctamente utilizadas.

Es una práctica que amerita la decisión de los líderes. Cada integrante elegido para delegar debe cumplir con responsabilidad y compromiso sus funciones; y estar siempre dispuesto a colaborar con sus jefaturas y compañeros de área.

Jáimez y Bretones (2011), en su estudio, El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo, implico el análisis de la relación entre el empowerment con tres dimensiones del compromiso organizacional, según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), sobre el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los colaboradores.

Tuvo como objetivo comprobar si el Empowerment estructural lleva a los colaboradores a un estado de conciencia caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de metas.

A través del estudio se demuestra aceptación de buenos comportamientos organizacionales por parte de los colaboradores, aumentando su nivel de compromiso organizacional, donde índice

en un mayor bienestar laboral para los colaboradores, un mejor clima laboral y a una menor fuga de talentos; lo que sin duda se refleja como una aportación vital del Empowerment al desarrollo de la organización.

2.1.1.1 Empoderamiento Administrativo

Ratmawati (2007) definió el empoderamiento administrativo como la transmisión de obligaciones y autoridad de los directivos a los colaboradores de la organización para intervenir en la toma de decisiones, y en el empoderamiento, el potencial talento humano es encargado de la importancia de su decisión.

El desempeño del empoderamiento administrativo dependerá de los directivos y su capacidad para delegar a sus dirigidos en la toma de decisiones. Esto permitirá resaltar el compromiso y las habilidades de los trabajadores en sus labores diarias, además, de trabajar en sinergia colectiva con el propósito de cumplir los objetivos de la organización. Por ello, se considera de suma importancia que toda organización este acompañada y respaldada de un empoderamiento administrativo entre las jefaturas y sus colaboradores.

Amezcu, Pérez y Quiroz (2019), resalta que las tendencias de hoy radican en el crecimiento de una gestión empresarial enfocados en el uso del empowerment.

Hoy, las tendencias laborales inducen a los líderes de las organizaciones a gestionar el uso del empoderamiento, ya que es esencial incrementar la autonomía y autogestión en los procedimientos. Es por ello, que esta idea de gestión aparece como una herramienta que guía a los colaboradores hacia un entorno donde sean especialistas y tomen decisiones oportunas y eficientes. Al interior de las organizaciones, se necesita que exista un liderazgo que oriente la dirección de

los colaboradores y busque de manera constante nuevas competencias para gestionar los procesos que el personal desarrolle.

Para Miranda (2015), destaca que el ámbito de gestión administrativa está mostrando cambios radicales, las cuales inciden en el crecimiento de la empresa, por tanto, se necesita de directivos y líderes que comprendan el ambiente organizacional para incentivar mejoras de gestión.

El entorno empresarial se convierte cada vez más en un escenario competitivo, debido a nuevas ideas de gestión que permiten sobresalir en el mercado empresarial aquellas que se adapten de manera rápida y oportuna, esto conlleva, a que los directivos y jefaturas ejecuten nuevos paradigmas de gestión del talento humano que permita desarrollar sus capacidades, habilidades, motivaciones y delegaciones de funciones en sus dirigidos.

Según Hurtado (2008), (citado por Cálix, Martínez, Vigir y Nuñez 2016), el empoderamiento es uno de los nuevos modelos en el ámbito empresarial y como mecanismo de gestión, logra maximizar los porcentajes de compromiso de los colaboradores, mejorando así, su desempeño en las actividades sujetas a su responsabilidad.

Sin duda, el empoderamiento juega un rol de suma importancia en las organizaciones, que permite maximizar el compromiso y las capacidades del talento humano, logrando con ello, que todas las áreas de la compañía trabajen en armonía y en dirección a los objetivos de la organización. Por tanto, el empoderamiento administrativo enfoca sus esfuerzos en buscar y retener líderes capaces de fomentar la integración entre el personal, motivación y autogestión.

Piguave y Vegas (2021) considera importante organizar y reorganizar los procedimientos que tengan relación con la idea de negocio, donde permita orientarse hacia un desarrollo personal y organizacional.

Es importante comprender que los procedimientos pueden verse sujetos a modificaciones si las necesidades del negocio lo requieren. Esto con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas, además, de poder gestionar y evidenciar el desempeño de los colaboradores en sus distintas tareas. De esta forma, se logrará que todas las áreas de la compañía estén relacionadas con procesos que demandan la competitividad nacional e internacional.

Porret (2014) resalta que será importante desarrollar la eficiencia en la organización a través de actividades básicas como la comunicación y dirección del personal, además de analizar factores internos o externos que puedan incidir y potenciar el desempeño en el talento humano.

El empoderamiento administrativo permitirá realizar actividades esenciales como una comunicación empresarial y gestión de dirección en el personal, considerando factores internos o externos de la compañía que oriente a cumplir con los objetivos y metas. Los directivos y jefaturas deben poner en práctica esta nueva filosofía organizacional donde el líder deberá delegar poder y autoridad al colaborador, de esta forma, las tomas de decisiones ya no dependerán de un sólo individuo, sino de un colectivo, que podrán realizar su labor con compromiso, autoridad y responsabilidad propia.

- Liderazgo

Carnegie (2017), considera que en ocasiones se espera mucho tiempo para delegar poder a los colaboradores. Las organizaciones necesitan de líderes que puedan motivar y capacitar a su personal a través de una comunicación oportuna. Así, se logrará que cada integrante del equipo se sienta comprometido y aporte al desarrollo de la compañía.

Toda empresa requiere de líderes capaces de integrar al personal, buscando la equidad, compañerismo, motivación y delegación de funciones. Los miembros a quienes se les ceda poder, tienen que hacerlo con responsabilidad y ética.

Chiavenato (2015), es esencial para revitalizar las compañías y encaminarlas al éxito y la competitividad. Sin una buena dirección, las empresas corren el riesgo de desaparecer. El líder deberá influir, convencer y motivar a sus dirigidos. Nunca había sido tan importante para el éxito de las compañías, poder contar con líderes que sepan dirigir e influenciar de manera positiva a sus subalternos. El liderazgo se caracteriza por la capacidad de conseguir resultados por medio de individuos.

- Comunicación

Chiavenato (2017), es el proceso que relaciona a los individuos y los ayuda a compartir sentimientos y conocimientos. Las empresas no sobreviven ni sobresalen sin comunicación, éste es un gran pilar para su desarrollo.

Los individuos no viven aislados del mundo, asimismo, no son autosuficientes, es por ello, que necesitan relacionarse continuamente con otros ambientes que les permita recibir y utilizar la información para su proceso de adaptación.

Según Carnegie (2017), siempre ha tomado diversas formas, en las últimas décadas han aparecido nuevas alternativas para comunicarse; por ejemplo, los correos electrónicos, a través de los teléfonos móviles, las videoconferencias u otras alternativas que permite recibir y transmitir información.

En las organizaciones actuales, muchas de las comunicaciones dejaron de ser presenciales. Se observa mucho el uso de correos electrónicos y reuniones a través de aplicativos como el zoom o teams que busca comunicar las últimas tendencias laborales, sociales o académicas.

- Motivación

Según Carnegie (2017), la motivación real necesita ser puesta en práctica, de tal forma que incremente la emoción y la inteligencia de los colaboradores. Dicho de otra forma, al estar motivados se compromete los aspectos corporales, el corazón y la mente.

Motivar de forma oportuna y adecuada a los colaboradores será primordial para impulsar a mejorar sus habilidades y destrezas. Recordemos que no es aconsejable aplicar una motivación negativa, pues trae consigo grandes limitaciones; como, por ejemplo, disminuir el desempeño laboral.

Para Chiavenato (2015), el desempeño personal, que es pilar del rendimiento de la compañía, depende en gran porcentaje de que los colaboradores estén motivados. Es primordial que los líderes sepan las motivaciones humanas para conseguir el apoyo de las personas que dirige.

Por lo tanto, podemos decir que la motivación es la columna principal del comportamiento de los colaboradores. Si el personal percibe una motivación negativa los desempeños serán deficientes. Finalmente observamos que uno de los grandes desafíos que tiene toda compañía es saber motivar a cada personal, logrando que se sientan decididas, confiadas y comprometidas con el logro de objetivos propuestos.

- Capacitación

Para Chiavenato (2007), en las organizaciones habitualmente son delegadas al jefe superior inmediato del personal que ejerce el puesto. Obedece a procedimientos preestablecidos, buscando adaptar al colaborador al nuevo puesto. Se puede aplicar a todas las áreas de la organización.

Las capacitaciones son importantes para todo el personal que recién se incorpora a una instrucción ya sea pública o privada. Recordemos que es una oportunidad para que el nuevo personal se le permita relacionarse con los procedimientos y normas internas de la institución.

Según Chiavenato (2017), La capacitación es el tratamiento educativo de corto plazo, ejecutado de manera metódica y ordenada, a través del cual el personal adquiere conocimientos, despliega habilidades y competencias en relación a objetivos establecidos.

Capacitar al personal es imprescindible, las organizaciones que mejor se adaptan al cambio global económico y tecnológico, son aquellas que invierten en capacitación a su personal. Todos los rubros laborales obedecen a parámetros normativos que cambian constantemente, por tal razón, el personal debe también estar a la vanguardia con los cambios y/o actualizaciones que rige su profesión.

- Trabajo en equipo.

Para Chiavenato (2015), se caracteriza por su visible cohesión, su energía colectiva concentrada en las tareas, el afecto, apoyo y respeto entre sus que sus miembros que evidencia satisfacción por la calidad en sus procesos laborales.

El buen desempeño del trabajo equipo dependerá de la suma de aportaciones individuales y el trabajo colectivo. Trabajar en equipo implica relacionar a cada miembro y provocar en ellos

un efecto sinérgico, es decir, lograr los objetivos teniendo como base la unidad, capacidad y empatía entre cada miembro del equipo.

Para Senge (2007), el esfuerzo del equipo debe estar alineado, de lo contrario habrá un desperdicio de energía. De esta forma, surgirá una dirección común y las energías personales se armonizarán obteniendo una colectividad.

Cada individuo debe alinear su visión compartida del equipo, logrando potencializar la ejecución de las tareas e inculcando las buenas prácticas y destrezas laborales a otros equipos.

- Mejora Continua

Para Sangüeza, Ilzarbe y Mateo, (2006), indican que se basa en mejorar y sostener el desempeño del personal en las organizaciones, orientándose al cliente y maximizando los recursos. La mejora continua es una forma de pensar orientada a los procesos.

La mejora continua o termino Kaizen es aquella capacidad que tienen todas las personas de una empresa para reconocer y gestionar oportunidades de mejora en los procesos, y todo ello ejecutado de manera continua.

La mejora continua es también saber implementar en la organización una actitud y conciencia ganadora en cada uno de sus miembros, con el fin de avanzar constantemente con miras a ser más competitivos. Desde la motivación constante, eliminación del miedo, carencia de aislamiento entre los equipos o departamentos, capacitación constante y toma de decisiones acertadas se podrá obtener una competitividad muy alta.

Chiavenato (2015), manifiesta que las organizaciones deben prepararse a fomentar y administrar equipos utilizando iniciativas de mejora continua. Cada colaborador integrante será

una pieza importante en el desempeño equipo, el mismo que tendrá como propósito acompañar en los retos y desafíos que desee la organización.

Esta actitud conlleva una verificación continua de los procesos que se realizan en la organización con el fin de estudiarlos y, de ser necesario, poder replantearlos de manera que sean más eficientes en todos los aspectos, lo que significa una disminución del tiempo y los recursos que se utilizan en cada uno de ellos.

- Innovación

Según Fonseca (2015), es la capacidad para cambiar continuamente los productos o servicios mediante el análisis de las tendencias de los consumidores, así como de la calidad asociada al producto o servicio. Esta capacidad permite transformar los productos, servicios y maximizar recursos.

La innovación permitirá fortalecer la competitividad, pero ello implica ser disciplinado y constante en el bien o servicio que se ofrece. Está relacionado con el mejoramiento, inclusive poder modificar de los procesos por el cual se produce un bien o servicio, o de los materiales utilizados, como las maquinas mediante las cuales se producen los bienes.

Para Arbaiza (2017), manifiesta que los aspectos de innovación pueden realizarse en los procesos que se ejecutan en las organizaciones con el fin de lograr incrementar la efectividad. Es indispensable que cada colaborador se sienta comprometido en la ejecución práctica de los nuevos procesos innovadores. Cualquier reforma que modifique la dinámica de la actividad de la organización y genere un efecto en sus colaboradores o personas de interés, tanto en aspecto psicológico como físico, se entenderá como un cambio organizacional. La modificación se relaciona a la solución de problemas y a cambiar lo que no evoluciona, como sacar del mercado

un producto o eliminar un determinado proceso. Todo cambio debe ser identificado por los interesados como son los proveedores, clientes o accionistas, buscando que impacte positivamente sobre la organización.

- Competitividad

Fonseca (2015), considera que la competitividad de una nación está relacionada con la competitividad de sus bienes, es decir, la competitividad de las empresas. Ahora bien, la competitividad está sujeta a diversos aspectos, algunos dependientes de las organizaciones y otras independientes a ella.

El respaldo del Gobierno, la coyuntura social, la capacidad de acceso a los recursos y las relaciones internacionales con nuestros países vecinos, son factores que no dependen de las organizaciones, pero influyen drásticamente en su competitividad.

La actualidad vivimos una competencia que evoluciona constantemente. Es un desarrollo que no tiene fin, cada vez aparecen mejores competidores en el mercado, gracias a la globalización los competidores fortalecen sus lazos comerciales. Todo ello, permite que los clientes estén más informados y obtengan un abanico de proveedores donde pueden comercializar sus bienes y servicios.

- Actitud

Chiavenato (2017), manifiesto, que mientras el individuo contribuye con su actitud para aprender y un alto nivel de desempeño, la empresa a su vez tiene que plasmar al trabajador responsabilidades, algunas dentro de sus capacidades y otras que muestren su exigencia en el

desarrollo, con el propósito de fortalecer su aprendizaje de corto o mediano plazo, pero siempre representando un desafío.

Los colaboradores que presenten una adecuada actitud podrán llevar a cabo tareas definidas y otras indefinidas. Desempeñarse a través de este concepto, les permitirá desarrollar su aprendizaje y asumir nuevos retos personales y profesionales, compartiendo los desafíos de la organización.

Severy, (1974) en la construcción psicológica se relacionan creencias y emociones y que influyen para responder ante otros seres humanos, objetos u organizaciones de manera afirmativa o negativa; con el propósito de estudiar un objeto o constructo psicológico en términos negativos o positivos.

Summers (1976), se basa en la evaluación de sus expresiones, que son, en este caso, reacciones a opiniones relacionadas a creencias, sentimientos o conductas. Son construcciones teóricas que se derivan de ciertas conductas externas, generalmente verbales.

- **Relaciones interpersonales**

Chiavenato (2017), considera que la relación entre individuos y organización no siempre es de colaboración, y tampoco satisfactorio. En muchas ocasiones la relación es conflictiva y rígida, esto debido a que los objetivos individuales y corporativos no son compatibles.

Las organizaciones deben permitirse interactuar con los colaboradores a través de sus jefaturas. Reconocer sus necesidades, sus objetivos individuales y apoyarlos en su ejecución, de esta forma evitara conflictos internos, sentimiento de frustración, fracaso y perspectiva temporal de permanencia en la compañía. La empresa debe poner énfasis en brindar un ambiente adecuado

donde el colaborador pueda interactuar y relacionarse, evitando así, personal con alto grado de desinterés en el trabajo.

Chuck, (2013). La administración de las relaciones humanas considera que las necesidades del ser humano son relevantes y que su sacrificio, motivación y desempeño se ven dañados por el trabajo que realizan y por su relación con las jefaturas, compañeros de labores y grupos de labor. El éxito de las organizaciones también depende de tratar bien a los colaboradores.

Sanz (2007) de esta manera se considera que debe construirse empresas inteligentes y relaciones interpersonales auténticas, desde este aspecto de unidad se transforma la única herramienta capaz de lograr el futuro donde los seres humanos edifiquen un mundo conjuntamente nuevo, donde las diferencias y oposiciones no irradien conflicto sino respeto y amor.

- **Compromiso**

Fonseca (2015), resalta, que el buen desempeño del colaborador dependerá de que tan buena organización tenga la compañía. Se debe crear una plataforma donde los colaboradores mejoren sin importar su cargo en la compañía. Se debe crear un estímulo mutuo que propicie a mejorar cada día con el propósito de lograr objetivos de la organización.

El trabajador debe tener clara la idea de por qué es importante mejorar constantemente y fortalecer su autodisciplina en el proceso. Asimismo, la compañía debe brindar reconocimientos al colaborador por cada tarea bien ejecutada y fortalecer el aprendizaje cuando el desempeño no es óptimo.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) detallan que el compromiso organizacional es un actor sensible por el cual el trabajador se ve identificado con la empresa, así como con sus proyectos,

considerando como objetivo esencial continuar formando parte de ella. Este compromiso es muy relevante, debido a que logra que el colaborador genere un gran impacto en la producción, logrando condiciones apropiadas para la compañía, las cuales son vitales para continuar subsistiendo dentro de un mundo con alto grado de competitividad. Los trabajadores que han tenido mayor grado de permanencia dentro de una institución y que logran una labor más eficiente y de calidad son los que tienen un compromiso con la organización.

El compromiso es una energía de relación e identificación que tiene una persona con la empresa. Cada empleado puede evolucionar uno de los tres diferentes tipos de compromiso que existen, autónomos entre sí, los cuales son afectivo, calculado y normativo.

2.1.2 Gestión Aduanera

Según Zagal (2017), la Administración Aduanera está facultada para gestionar y proponer normas que permita, a través de la delegación de funciones, la participación del sector privado y su correcto desempeño en el control de ingreso y salida de bienes en el ámbito aduanero.

Su objetivo es delegar facultades a los operadores de comercio exterior, fortalecer la cooperación y colaboración del ámbito privado, con la finalidad de brindar un servicio óptimo al usuario aduanero.

La asistencia aduanera se distingue gracias al desarrollo de una red de servicios informáticos interconectados con organizaciones del ambiente público y privado que facilita los trámites aduaneros.

Durante el proceso, se emplea el sistema de Gestión Aduanera –SIGAD y teledespacho, que cede al usuario y operadores autorizados a interactuar electrónicamente con la Administración Tributaria para la ejecución de sus diligencias aduaneras (Transmisión de información).

Los tipos de sistemas utilizados permiten gestionar trámites desde cualquier lugar, cumpliéndose así, con el principio de facilitación el comercio exterior. En los últimos años, la administración pública ha puesto énfasis en el uso de nuevas plataformas informáticas que permiten al usuario realizar consultas y operaciones aduaneras.

Para Cosio (2017), hace algunos años este concepto era una labor únicamente del Estado. Frente al evidente crecimiento del comercio exterior, la Aduana opto por delegar funciones para optimizar el control de ingreso y salida de mercancías. Además, redujo el porcentaje de bienes que eran asignadas a reconocimiento físico, que involucraba mayores sobrecostos para el usuario.

El objetivo de la administración es cooperar y coordinar con empresas del medio privado, cumpliendo roles complementarios, con la finalidad de garantizar una cadena logística acorde a las necesidades, siendo concordante con el Marco SAFE de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Pasar de una aduana controlista a una facilitadora trajo consigo cambios importantes. Los usuarios sienten que las normas y los procedimientos de control son cada vez más dinámicos. Ceder atribuciones al ámbito privado ha permitido ofrecer al usuario mejores alternativas de negociación en la compra y venta de bienes.

El proceso de cambio se dio en los años noventa, tomando en consideración los principios de buena fe, facilitación del comercio y la delegación de funciones. Esto permitió ofrecer mejores servicios y ser más competitivos.

La OMA señala que, para brindar una cadena logística segura, sin entorpecer la facilitación del tráfico internacional de bienes, es necesario contar con un marco normativo que asocie a las aduanas y empresas. Las empresas han sabido responder a las necesidades del consumidor, y además siguen atentos a los nuevos cambios procedimentales y normativos aduaneros.

Para Huamán (2019), está dirigido a establecer una idónea cooperación y/o colaboración entre las Aduanas del orbe. Además, debe establecerse mecanismos de asistencia entre autoridad aduanera y los operadores de comercio exterior, que logren instaurar un adecuado y ágil proceso de despacho aduanero y seguridad en la cadena logística.

Para los objetivos trazados, resulta de suma importancia la interconexión e interoperabilidad entre las propias entidades aduaneras y empresas privadas. Por tanto, será vital diseñar un adecuado marco legal que invite a todos los actores de la cadena logística para fortalecer el comercio exterior entre los países.

Las empresas que intervienen y colaboran en la gestión aduanera deberán estar debidamente certificadas, cumpliendo con los estándares internacionales de seguridad y control, además de, garantizar un apropiado proceso en la gestión logística, generando confianza a la autoridad competente.

El proceso de implementación de nuevas plataformas tecnológicas y marcos normativos originaría una mayor comunicación con el usuario aduanero, permitiendo mejorar la competitividad del país.

Dentro de este contexto, se pretende justificar el papel del ámbito privado en la cadena de suministro, como aquel sector más seguro, con controles y procesos que se ajustan al procedimiento legal aduanero.

Establecer un marco normativo como lo propone de la Organización Mundial de Aduanas, genera una participación importante entre las aduanas y empresa, que permite brindar al usuario un comercio exterior ágil y seguro.

- **Comercio Internacional**

Para Huesca (2012), concede a los gobiernos a intercambiar bienes y prestaciones a través operaciones globales, todas las naciones del orbe poseerán responsabilidades ante las Organizaciones Internacionales como OMC, OMA.

El comercio internacional en conjunto a la operatividad logística- aduanera, cada momento se vuelve más activa y dinámica, y necesita de estatutos que prometan eficiencia y eficacia en las operaciones comerciales internacionales, en armonía con las formalidades aduaneros.

- **Cadena Logística**

Para Cosio (2017), la Organización Mundial de Aduanas indica que para resguardar la garantía en la cadena logística internacional sin afectar el libre flujo internacional de bienes se hace primordial un Marco Normativo que priorice la relación entre Aduanas y empresas.

La logística de comercio internacional abarca todas las funciones que se ejecutan para trasladar los bienes desde el punto convenido en el país de origen hasta un punto pactado en el país de comprador. En ese sentido, se verán involucrados una serie de operadores logísticos que deberán intervenir para otorgar sus servicios al vendedor o comprador internacional, y de esta forma se gestione el traslado fiable y pertinente del bien.

- **Delegación de Funciones**

Para Cosio (2017), los operadores comercio exterior son todos aquellos involucrados en la cadena logística, según el Marco Normativo de la OMA y su pilar Aduanas - Empresa, la realización de sus funciones aduaneras por delegación forman parte del servicio aduanero.

Los operadores de comercio exterior velarán por el óptimo cumplimiento de las formalidades aduaneras y toda norma que modifique o actualice los procedimientos deberán ser acatados por los agentes de aduana.

- **Operador de Comercio Exterior (OCE)**

Huamán (2019), manifiesta que realizan sus actividades en las circunscripciones aduaneras de la República, conforme a las autorizaciones que brinda la Administración Aduanera, cumpliendo y respetando los requisitos previstos por la Ley General de Aduanas y su Reglamento.

A través de la modificación presentada por el Decreto Legislativo N° 1235, en su primer artículo, se considera operadores de comercio exterior a los despachadores de aduana; siendo el que presta el servicio de gestión del despacho aduanero, pudiendo ser el consignatario o consignante, despachador oficial o agente de aduana. También son OCE, los Transportistas o sus representantes en el país, Operadores de transporte multimodal internacional, Agente de carga internacional, Almacén aduanero, Empresa de Servicio Postal, Empresa de servicio de Entrega Rápida, Almacén libre (*Duty Free*), y el Beneficiario de material para uso aeronáutico. Es preciso detallar que el OCE, está sujeto al pago de sanciones al no cumplir con las formalidades aduaneras conforme a lo indicado en el Decreto Supremo N°418-2019-EF.

- **Operadores Intervinientes (OI)**

Ley General de Aduanas (2018), dentro de esta categoría se encuentran los importadores, exportadores, beneficiarios de los regímenes aduaneros, pasajeros, administrador o concesionario de las instalaciones portuarias, aeroportuarias o terminales terrestres internacionales, operador de base fija, laboratorio y proveedor de precinto. Cada OI, debe cumplir las formalidades aduaneras y ser el ende que respalde a la administración aduanera en el control de ingreso y salida de mercancías y personas. Es importante resaltar que si el OI, no cumpliera con sus obligaciones y responsabilidades serán sancionados conforme a lo indicado en el Decreto Supremo N°418-2019-EF.

- **Operadores terceros**

Ley General de Aduanas (2018), el tercero vinculado a la operatividad aduanera o a otra operación relacionada a esta, que no califique como operador de comercio exterior u operador interviniente, tiene las siguientes obligaciones:

a) Proporcionar, exhibir o transmitir la información o documentación veraz, auténtica, completa y sin errores, en la forma y plazo establecidos legalmente o dispuestos por la Administración Aduanera, según corresponda.

b) Comparecer ante la autoridad aduanera cuando sea requerido.

- **Control Aduanero**

Para Zagal (2017), en acción de la potestad aduanera, la autoridad puede resolver el cumplimiento de actos de control, antes, durante y después de las formalidades aduaneras. Así también, con posterioridad a la nacionalización o antes de su salida del territorio aduanero.

Es significativo resaltar que las prácticas a nivel mundial y el dinamismo del comercio internacional solicitan que los controles aduaneros sean cada vez más eficientes y selectivos, permitiendo facilitar los despachos aduaneros de mercancías. El objetivo es hacer que los procesos, procedimientos e interoperabilidad en los sistemas sean cada vez más eficientes y permitan mejorar la competitividad en las organizaciones.

- Administración Aduanera

Para Cosio (2017), en nuestro territorio se usa la concepción de Administración Aduanera, el mismo que posee la autoridad de aplicar los estatutos normativos aduanales y el recaudo de tributos. Asimismo, tendrá la importante tarea de ejecutar cambios procedimentales de acuerdo a las exigencias del comercio internacional.

La Administración Aduanera posee como directriz principal, velar, beneficiar y guiar hacia un óptimo desempeño en las acciones operativas aduaneras. En los últimos años también se ha buscado agilizar los procesos de importación, exportación y otros regímenes a través de la digitalización de documentos. Se observa una Aduana comprometida con el cambio y la estrecha relación con la tecnología.

- Derecho Aduanero

Para Zagal (2017), detalla que el derecho en aduanas instaura un sistema reglamentario aduanero que está ajustado por un conjunto de principios, estatutos y nomas que vigilan el ingreso, salida y tránsito de los bienes por el espacio aduanero.

Por intermedio del Derecho Aduanero se alcanza reglamentar las acciones aduaneras que son comunicadas a través de leyes, estatutos y dictámenes que facilitan al usuario aduanero a conceptualizar sus deberes y derechos ante la administración aduanera.

- Territorio Aduanero

Para Cosio (2014), detalla que la Aduana desplaza su ámbito en armonía a la vigilancia que ejecuta. Como espacio aduanero tenemos a la zona primaria, zona secundaria y el ámbito de zonas especiales (francas), respectivamente custodiadas.

La Entidad Aduanera vigilara por una adecuada ejecución de las exigencias aduanales dentro del espacio aduanero. Los personales aduaneros ubicados en los distintos puestos de control velaran por la integridad de los bienes, servicios y personas.

- Potestad Aduanera

Para Cosio (2017), detalla que la Administración pública en absoluto actúa jurídicamente en práctica de potestades administrativas asignadas por la Carta Magna y la Legislación. La Administración aduanera responde al estatuto, el cual es aplicado en el usuario aduanero.

La Administración aduanera posee la potestad de resguardar el ingreso y egreso de mercancías y personas en el ámbito aduanal, para ello utiliza los diversos mecanismos en los distintos puestos de control.

- Fiscalización Aduanera

Según Huamán (2019), a raíz del crecimiento y progreso en la actividad comercial a nivel del orbe, es indispensable tener un mejor y mayor control de las mercancías que ingresan y salen

de nuestro territorio aduanero, con el propósito de evitar el incumplimiento de las obligaciones aduaneras por parte de los operadores de comercio exterior.

Por lo tanto, frente al incumplimiento de lo que indica la normativa aduanera traerá como consecuencia que se incurra en una infracción, la cual conlleva a una sanción pecuniaria, suspensión, cancelación, inhabilitación o comiso de los bienes, según sea el caso.

- Despacho aduanero

Según Cosío (2017), el servicio aduanero con acento en la colaboración de las aduanas, las organizaciones, operadores de comercio exterior, resulta compatible con el Marco SAFE de la OMA que tiene como propósito respaldar la cadena logística de comercio exterior.

Ahora bien, si priorizamos sencillos y eficientes trámites aduaneros, que logren un eficaz y oportuno despacho de bienes, se puede tener un impacto prometedor sobre la competitividad de la industria del país, generando un ambiente apropiado para la realización de compra y venta en el ámbito internacional. Sin embargo, debe llevarse a cabo un idóneo balance entre eficiencia (agilización del comercio) y control (gestión de riesgos), evitándose prácticas poco éticas.

- Destinación Aduanera

Para Zagal (2017), es la declaración voluntaria para elegir libremente el régimen de supervisión, el cual se manifiesta a través de la DAM. Toda transmisión debe cumplir con los parámetros indicados en el instructivo de llenado de una declaración aduanera. El dueño de la mercancía tiene absoluta libertad de elegir el régimen que más se acomode a sus necesidades comerciales.

El propietario o acreedor tiene la autonomía, por estatuto, de optar por el régimen que más se adecue a sus exigencias. La voluntad se hace válida a través del envío de la DAM por vía teledespacho la cual deberá cumplir con los requisitos normativos. Por lo tanto, si el propietario de las mercancías omitiera y/o hiciera una declaración falsa en la transmisión, las sanciones serán ejecutadas por los funcionarios aduaneros.

- Regímenes Aduaneros

Según Cosío (2017), es un trámite lícito efectuado a los bienes en el acto de despacho aduanero, cada procedimiento de control es distinto y ello se debe al régimen aduanero requerido y a la retribución de impuesto. Asimismo, se deberá tener en consideración los documentos pertinentes para cada régimen elegido.

El usuario aduanero puede seleccionar el régimen que más se ajuste a sus necesidades, dinámica y ocasiones de negocio.

Recapitular que el estatuto aduanero peruano ofrece lineamientos para la inspección en las operaciones aduaneras, dicho ello, en ningún caso el estatuto aduanero podría contravenir la libre selección del régimen por parte del dueño o propietario de los bienes.

Para Huamán (2019), la cadena en la inspección aduanera que se realiza a través del régimen aduanero seleccionado voluntariamente permite ser regulada por los procedimientos normativos. Dichos procedimientos pueden tener modificaciones con el propósito de agilizar el intercambio comercial y determinar a los responsables en cada parte de la operación aduanera.

El estatuto aduanero modifica constantemente para añadir instrucciones normativas que realicen un óptimo control, seguridad y recaudo al ingresar o salir del espacio aduanero.

- Operador Económico Autorizado (OEA)

Para Huamán (2019), el procedimiento de consolidación del programa OEA, mejora los procesos aduaneros, a través de la automatización y simplificación de los trámites, de esta forma cumple con los estándares de la OMA.

Contar con certificación OEA, implica estar en constante vigilancia sobre los controles en el ingreso y salida de mercancías, personas y medios de transporte. La Administración Aduanera cumple un rol crucial en el desempeño de las empresas nombradas como OEA, cabe resaltar que es la misma entidad del estado que puede validar, anular o suspender la certificación, si el operador no cumple con lo establecido en los procedimientos aduanero.

- Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST)

Para Oyarse (2019), es agilizar el comercio exterior y encontrar una ruta que nos dirija hacia la Aduana Digital, es preciso detallar el Programa de Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST). El cual tiene como propósito de facilitar, agilizar, automatizar y transparentar los procesos de ingreso y salida de mercancías en las aduanas del país.

Este proceso de implementación se da de manera progresiva en los distintos regímenes y trámites aduaneros. La institución aduanera está buscando difundir cada cambio y ventajas que tenga el programa con la finalidad de hacerlo más viable ante los operadores aduaneros.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Bases teóricas del Empoderamiento

Gutiérrez (2015), el empowerment tiene como finalidad instaurar un ambiente donde los trabajadores tengan conocimiento real respecto al liderazgo, calidad, servicio y eficiencia dentro

de la compañía. Esto provoca que los colaboradores se sientan identificados y resalten su compromiso para lograr los objetivos de la organización. Asimismo, los jefes deberán dejar de lado el liderazgo burocrático y fortalecer poco a poco la delegación de poder a todo su equipo de trabajo.

Para delegar poder, debemos apostar por aquellos colaboradores que se sientan motivados, resaltando así, la confianza del trabajador hacia la compañía, de tal forma que los miembros del equipo se sientan identificados y comprometidos con las metas y objetivos de la empresa.

Santa Cruz (2015), manifiesta, que derivar poder y capacitar son algunos aspectos importantes para el desarrollo personal y profesional del trabajador. Por ello, a través del empoderamiento las empresas brindan a sus colaboradores la tecnología e información pertinente para que puedan educar y desarrollar sus habilidades. En la cultura empresarial se requiere de un líder diestro que motive y sepa reconocer el momento para otorgar poder y autoridad a sus trabajadores, considerando para ello, el apoyo de cada miembro del equipo.

El empoderamiento es una estrategia importante para las empresas, al mismo tiempo promueve un ambiente óptimo que permite enfrentar los nuevos desafíos que presente la compañía. Las nuevas estrategias deben estar dirigidas a los colaboradores, de tal forma que se sientan identificados con la empresa, con deseos de asumir nuevas responsabilidades y el apoyo en el logro de objetivos de la organización.

En la teoría de Wilson (2004) detalla en su libro *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, manifiesta que dicha Teoría se origina como suplemento de la filosofía del Cambio Organizacional, es decir es un instrumento de la Calidad Total, Reingeniería y el Just in Time, expertos como Kenneth Blanchard y Paul Hesse la comenzaron a

divulgar por el año 1988. Asimismo, el término se ha traducido al español por algunos entendidos como “Empoderamiento”; otros lo han traducido como compromiso o delegar.

Esta teoría visionaria, busca desarrollar en el colaborador de una organización la aptitud de trabajo en equipo y también la actitud de sinergia, donde el trabajador se encuentre “facultado” para llevar a cabo sus actividades y también para tomar decisiones en sus labores diarias.

Kanter (1993), (citado por Ríos 2015) manifestó que el empowerment está compuesto por dos vertientes, por la cual elaboro dos teorías:

Teoría del empowerment estructural

Esta teoría tiene como representación fortalecer las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales, con el propósito de fortificar la comunicación efectiva. Asimismo, indica que si los colaboradores tienen acceso a oportunidades de capacitaciones, desarrollo y surgimiento profesional dentro de la empresa, se podrán obtener resultados favorables en relación a la satisfacción del colaborador, por lo tanto, un alto compromiso de productividad.

Teoría del empowerment psicológico

Kanter (1993) (citado por Ríos 2015) manifiestan que la teoría está relacionada a la persuasión del trabajador hacia el entorno laboral, sus colegas y la motivación que pueda percibir en su centro de trabajo. Tiene como finalidad lograr que el trabajador mejore su auto-eficacia entre los miembros de la compañía, se sientan motivados en sus labores diarias y le resten importancia a los malos tratos y abusos de sus jefaturas. Asimismo, la teoría está compuesta por cuatro razonamientos:

- El impacto, la trascendencia que el colaborador pueda recibir en su ámbito laboral o actitudes de sus colegas que puedan desmotivar en su rendimiento.
- La Competencia, aspectos donde el personal pueda ejecutar sus labores eficientemente, mostrando sus habilidades con los miembros de su equipo o jefaturas.
- El Significado, es el valor de importancia que el colaborador recibe de su trabajo ejecutado, implicando su entusiasmo o pasión hacia su tarea.
- La autodeterminación, es el impulso que el colaborador recibe para realizar su tarea sin aguardar órdenes.

2.2.2 Bases teóricas de Gestión Aduanera

- Organización Mundial del Comercio (OMC)

Para Huamán (2019), detalla que “emerge como una demanda de la realidad comercial internacional, mientras el GATT se desempeñó en reglamentar el comercio de mercancías, la OMC extendió su límite de acción hacia la regulación del comercio de servicios y propiedad intelectual”.

El desempeño de la OMC reviste una fundamental importancia, ejerciendo como órgano encargado para solucionar las discusiones que puedan efectuarse en relación a los convenios comerciales, ofreciendo un soporte especialista en la interpretación o ejecución.

Para Zagal (2017), manifiesta que la OMC, es un organismo mundial que se ocupa de comunicar las disposiciones reguladoras en el ámbito comercial entre los gobiernos integrantes. Los fallos adoptados por la Organización Mundial del Comercio se denominan “acuerdos”.

La OMC desea que todo gobierno asociado alcance un comercio equitativo, facilitador, imaginable, que logre responder a las exigencias del comercio exterior vigente. De este modo, se reduce las desigualdades o discriminación entre países PMA (Países menos adelantado).

- Organización Mundial de Aduanas (OMA)

Para Huamán (2019), la Organización Mundial de Aduanas como organismo intergubernamental desea simplificar y armonizar el intercambio de mercancías entre los miembros de la OMC. La OMA pretende concertar un comercio equitativo a través de estatutos que logren vigorizar el comercio internacional cada vez más activo.

Por intermedio de la Organización Mundial de Aduanas, los países miembros de la OMC se rigen a los estatutos que concederán la facilitación en el comercio exterior. Las naciones tendrán el compromiso de obedecer los estatutos internacionales con el propósito de buscar un comercio activo y equitativo. Entre los estatutos más relevantes podemos mencionar a: Normas de Valoración Aduanera, Normas de Origen y Nomenclatura Arancelaria.

- Marco de SAFE de la OMA 2015

En el Marco de SAFE de la OMA (2015) citado por Cosio (2017), detalla que:

La explicación de servicio aduanero con realce en la colaboración de la aduanas y las empresas, muestra concordancia con el Marco SAFE dado por la OMA que tiene como misión garantizar las operaciones logísticas en su totalidad, buscando un buen desempeño y roles complementarios.

Las empresas tienen el deber de respetar las normas aduaneras de cada Estado, logrando así, estimular las operaciones aduaneras.

- Convenio de Kyoto

Para Cosio (2017), detalla que en el mundo surge apremio de facilitar y conciliar las operaciones aduaneras, impulsando a la OMA a concebir un estatuto que permita armonizar el uso de los regímenes aduaneros, ello fue registrado en Kyoto en año 1973.

El Convenio de Kyoto y sus estatutos han sido considerados por varios países del mundo, para una mayor reducción y armonía en el desempeño de los regímenes aduaneros logrando la facilitación en el comercio exterior.

Para Huamán (2019) el Convenio de Kyoto se creó con el propósito de reducir las diferencias entre las destinaciones aduaneras realizados por los países del orbe, eludiendo así, retrasos en la nacionalización de las mercancías.

La facilitación normativa del Convenio de Kyoto busca concertar la aplicación del régimen aduanero en el orbe, obteniendo así, un comercio activo y veloz sin descuidar el control aduanero. Asimismo, podemos indicar que cada gobierno, a través de sus jurisdicciones, consigue establecer estrategias económicas, comerciales y políticas para lograr competitividad en el mercado nacional e internacional.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El estudio desarrollado es de tipo **APLICADA**, donde Behar (2008), indica que es necesario el empleo de los conocimientos del investigador, puesto que el estudio se da de un problema específico o concreto. Además, se desea contrastar la teoría de los investigadores con lo real.

Empoderar es propiciar que sus colaboradores hagan la diferenciación, que sugieran, se esmeren, examinen, analicen hipótesis, entre otras; ésta es una señal del crecimiento de cualquier grupo humano. Debe ser un magnífico comunicador, competente para trasladar y negociar ideas de una forma segura.

Nivel o Alcance de la Investigación:

Para Bernal (2016), en la Investigación **DESCRIPTIVA** revelan situaciones, señalan, admiten hechos y refieren aspectos particulares del objeto de análisis.

Según Bernal (2016), la investigación **EXPLICATIVA**, propone como objetivo analizar los fenómenos o las situaciones; así como, las causas y efectos en la relación entre variables.

De acuerdo con Salkind (1998) citado por Bernal (2016) la investigación **CORRELACIONAL** tiene como propósito demostrar o dar a conocer la correlación entre variables o conclusiones de variables. Por ello, las correlaciones determinan asociaciones, pero no causa y efecto entre variables.

Por ello, se considera que el nivel es: **DESCRIPTIVA-EXPLICATIVA-CORRELACIONAL**.

Enfoque de la Investigación:

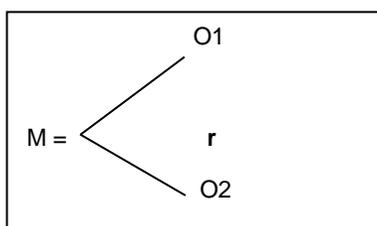
Asimismo, Hernández et al. (2014), indica que el enfoque **CUANTITATIVO**, sirve para recolectar información con el propósito de comprobar hipótesis, las cuales deben ser fundamentadas en un cálculo numérico y estudio estadístico.

Diseño de la Investigación

El presente estudio propuesto consta del diseño de investigación: **NO EXPERIMENTAL – TRANSVERSAL**.

Respecto al diseño No Experimental, para Hernández et al. (2014), se orienta a la condición de no alterar la variable. Lo que el investigador realiza es observar cómo responden los fenómenos en su forma natural, para luego emprender el estudio respectivo.

Por otro lado, Hernández et al. (2014), expresa que el tipo transversal, se apoya en reunir información necesaria para la investigación en un preciso momento, cuyo propósito primordial es precisar las variables de estudio. El diseño responde al siguiente esquema:



O1 → Empoderamiento Administrativo (Variable 1)

O2 → Gestión Aduanera (Variable 2)

M → Representa la Muestra

r → Relación de variables del estudio

3.2 Población y muestra

Población.

Al respecto Hernández et al. (2014) revela que la población es un conglomerado que está determinado por ciertas distinciones. Adicionalmente, está vendría a ser un conjunto finito de datos grandes que tienen las mismas características (p.174)

Así también, el estudio presenta una población 20 jefaturas, que por conveniencia la muestra será en igual número.

Para complementar la población, estuvo compuesta por 106 colaboradores, con experiencia en el manejo documentario y operativo en la gestión aduanera con permanencia en la institución tres años como mínimo.

Muestra:

Se empleó la muestra de tipo **PROBABILÍSTICO ALEATORIO SIMPLE**, indicado por Hernández et al. (2014), detalla que, en las muestras probabilísticas cada miembro del conjunto finito tiene la misma probabilidad de ser elegido, definiendo previamente, ciertas características de la población y la muestra (p. 175).

La muestra estará basada por 20 jefaturas y 83 colaboradores con experiencia en el manejo documentario y operativo en la gestión aduanera, cuyas particularidades primordiales son que tenga de permanencia en la institución tres años como mínimo. Por lo tanto, obtenemos que la muestra estuvo constituida por 103 empleados.

Utilizando la fórmula de Fisher y Navarro (1997), nos proponemos hallar el tamaño de muestra:

$$n = \frac{K^2 p * q * N}{e^2 * (N - 1) + K^2 p * q}$$

Datos:

	Nivel de confiabilidad	95%
K	Valor de distribución	1.96
N=	Unidades de Muestreo.	106
p=	Proporción de aceptación	50%
q=	Porcentaje de no aceptación	50%
e=	Margen de error	5%
n=	Tamaño de la Muestra	

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) * (106)}{(0.05)^2 * (106 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{101.80}{1.223}$$

$$n = 83.24$$

$$n = 83$$

Porcentaje de la Muestra:**Tabla 1***Porcentaje de muestra*

Niveles	Población	%	Muestra
Jefaturas	20	100	20
Colaboradores	106	78	83
Total	126	100	103

El tamaño final de la muestra de la población conjunta es de **103** usuarios del proceso de gestión aduanera a quienes se aplicó la técnica de recolección de datos de la investigación.

3.3 Operacionalización de variables

Figura 1: Operacionalización de variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
El empoderamiento administrativo	<p>Según Wilson (1997) (citado por Cáliz, Martínez, Vigir y Nuñez 2016), propone el incremento para delegar, comunicar y el compromiso de los colaboradores; puesto que los directivos tienden a liberar el poder, lo que origina que los trabajadores puedan decidir en distintas situaciones del ámbito laboral. pag.4</p> <p>Ratmawati (2007) definió el empoderamiento administrativo como la transmisión de obligaciones y autoridad de los directivos a los colaboradores de la organización para intervenir en la toma de decisiones, y en el empoderamiento, el potencial talento humano es encargado de la importancia de su decisión.</p>	La Variable I “El empoderamiento administrativo”, fue medida por medio de cuestionario que posee diferentes ítems, teniendo en cuenta los indicadores para su óptima ejecución.	Toma de decisiones	Liderazgo	1-3
				Comunicación	4-6
				Motivación	7-9
			Habilidad de autonomía	Capacitación	10-12
				Trabajo en equipo	13-15
				Mejora continua	16-18
			Comportamiento laboral	Actitud	19-21
				Relaciones interpersonales	22-24
				Compromiso	25-27
VARIABLE DEPENDIENTE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión Aduanera	<p>Según Zagal Pastor (2017), La Administración Aduanera se encuentra facultada para proponer las normas necesarias a fin de que progresivamente se permita, a través de la delegación de funciones, la participación del sector privado en la prestación de los diversos servicios aduaneros en toda la República bajo permanente Control Aduanero.</p>	La Variable II “La Gestión Aduanera”, fue medida por medio de cuestionario que posee diferentes ítems, teniendo en cuenta los indicadores para su óptima ejecución.	Delegación de Funciones	Operadores de Comercio Exterior (OCE)	1-3
				Operadores Intervinientes (OI)	4-6
				Operadores Terceros	7-9
			Control Aduanero	Administración Aduanera	10-12
				Fiscalización Aduanera	13-15
			Despacho aduanero	Operador Económico Autorizado (OEA)	16-18
Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST)	19-21				

3.4 Instrumentos

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento empleado para el actual estudio es el **CUESTIONARIO**, en función a la escala tipo Likert. Según Bernal (2016), apoya que el cuestionario es un conjunto de variadas preguntas que posibilitan recopilar datos relevantes con el fin de lograr los objetivos plasmados en la investigación.

Según Hernández et al. (2014) la escala de Likert es un “Conjunto de ítems que se muestran en forma de afirmaciones para medir la reacción del encuestado en cinco categorías”.

El instrumento consta de 48 preguntas; 27 preguntas son para la variable I “Empoderamiento Administrativo”, y 21 preguntas son para la variable II “Gestión Aduanera”. El instrumento fue aplicado a 20 jefaturas y también a 83 colaboradores de un Operador de Comercio Exterior que brinda servicios de agenciamiento aduanero.

3.5 Procedimiento

La recolección de la información se realizó utilizando las fichas que nos permitirá simplificar los tiempos y mejorar el control de la información recopilada. El instrumento utilizado será la encuesta, permitiendo levantar la información en los colaboradores profesionales que pertenecen a un Operador de Comercio Exterior, ubicada en el Callao, posteriormente estas respuestas pasaran por la edición y codificación de las mismas, para plasmar los resultados que nos permitirá evaluar su situación actual del empoderamiento administrativo y la gestión aduanera, así como su relación.

3.6 Análisis de datos

Para analizar se usó el soporte estadístico SPSS., lo que permitió establecer la confiabilidad del instrumento, utilizando el Alfa de Cronbach, una vez efectuada la confiabilidad del instrumento se buscó la participación de docentes expertos en materia de empoderamiento administrativo en gestión aduanera para su validación. Posteriormente al finalizar la recolección de información se estableció el ingreso de la data al sistema estadístico SPSS, del cual se obtuvo la estadística descriptiva e inferencial para ejecutar la discusión.

Alfa de Cronbach – Jefaturas

a) Mediante la varianza de los ítems (Cronbach, 1951):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza del total

K	48
$\sum V_i$	22.26
V_t	342.46
∞	0.9549

Alfa de Cronbach – Colaboradores

a) Mediante la varianza de los ítems (Cronbach, 1951):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítem

V_t = Varianza del total

K	48
$\sum V_i$	30.20
V_t	423.98
∞	0.9485

3.7 Consideraciones éticas

Delegar poder perdura en el tiempo cuando es recibida de forma íntegra. La integridad recoge la seguridad, la responsabilidad y la credibilidad entre los colaboradores y para el beneficio de la organización. El líder debe promover un factor multiplicador en sus comentarios, juicios y su manera de comportarse en la institución, representa una imagen que va de la mano con las responsabilidades que tiene, sin dejar de lado su compromiso de aportar y ayudar. Por lo tanto, creemos que la integridad es la aptitud esencial en un liderazgo que desea estar acentuado en la ética.

Cada líder o directivo en las organizaciones está llamado a ser innovador, asertivo, modelo, a gestar reciprocidad con sus colaboradores desde la transparencia, la veracidad y la humildad, deben tener una filosofía de enseñanza continua y competencias para incrementar su discernimiento y sagacidad en el grupo de colaboradores; por ello, no podrían dirigir desde su individualidad, sino asistidos por el trabajo en equipo y la comunicación asertiva.

La ética es un ingrediente vital para que la gestión de mando y el empoderamiento sean efectivos en cualquier ámbito, dirigir a los colaboradores desde la integridad moral y el desempeño ético y hacia una organización respaldada en la retroalimentación y la responsabilidad compartida entre directivos y trabajadores, es un aspecto que solicitan los tiempos modernos para lograr eficiencia y eficacia.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación

4.1.1 Liderazgo

4.1.1.1 Jefaturas.

Tabla 2

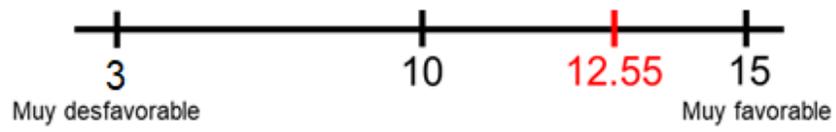
Liderazgo en el empoderamiento-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
1) ¿En calidad de jefe considera que es necesario empoderar a los colaboradores para el empoderamiento?	6	12	1	0	1	20
2) ¿Considera usted que es necesario promover iniciativas de cambio en los colaboradores para el empoderamiento?	6	14	0	0	0	20
3) ¿Cree usted que las jefaturas deben aplicar proyectos innovadores que brinde empoderamiento?	6	13	0	0	1	20
Total	18	39	1	0	2	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: liderazgo en el empoderamiento

4.1.1.2 Colaboradores.

Tabla 3

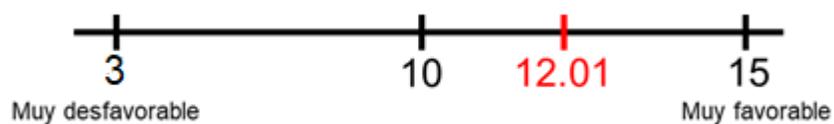
Liderazgo en el empoderamiento-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
1) ¿Cree usted que su capacidad de líder en el ejercicio de la toma de decisiones le brinda empoderamiento?	21	51	6	1	4	83
2) ¿Cree que un líder que promueve iniciativas de cambio le otorga empoderamiento?	22	48	4	5	4	83
3) ¿Considera usted que el líder que presenta proyectos innovadores le brinda empoderamiento?	22	51	4	4	2	83
Total	65	150	14	10	10	249

Fuente: Encuesta realizada

Items analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: liderazgo en el empoderamiento

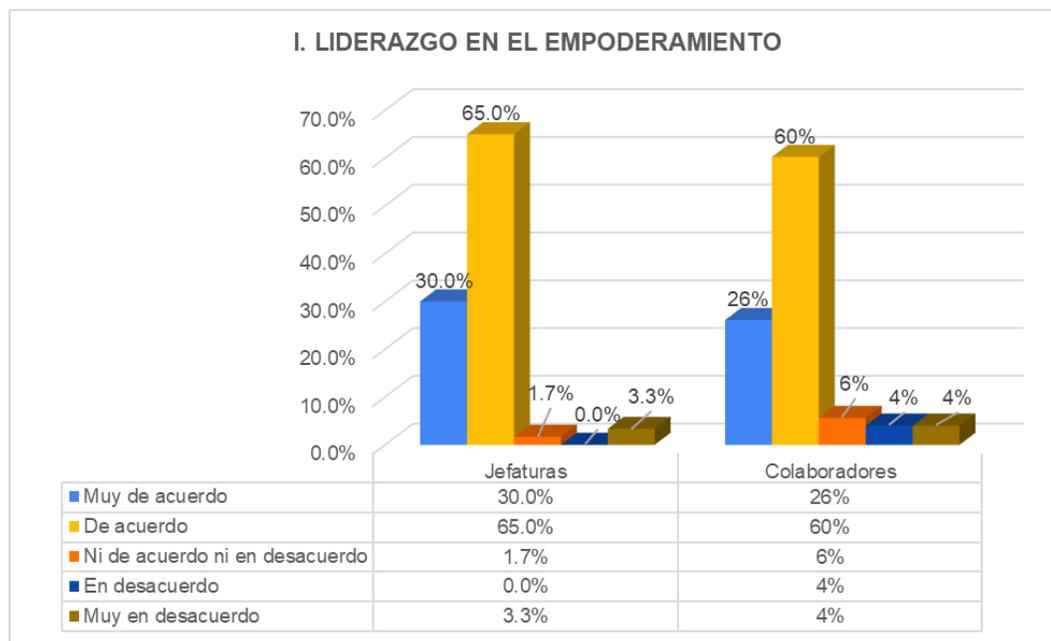
Tabla 4

Liderazgo en el empoderamiento. Jefatura-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	18	30.0%	65	26%
De acuerdo	39	65.0%	150	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.7%	14	6%
En desacuerdo	0	0.0%	10	4%
Muy en desacuerdo	2	3.3%	10	4%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 2. *Liderazgo en el empoderamiento.*



Interpretación de resultados

Sobre el liderazgo, opinan los jefes estar de acuerdo en un 65% que, dicha capacidad, es la fuerza que promueve realmente a la determinación para asumir responsabilidades conducentes a la acción, y por tanto, al cambio y al empoderamiento, como estrategia de desarrollo de los colaboradores. Un 30% percibe igualmente que es indispensable administrar iniciativas, trabajar en nuevos proyectos, así como, preparar al colaborador para aceptar mayores responsabilidades.

De otro lado, los colaboradores indican estar de acuerdo en un 86% con relación a que los jefes apoyan el ejercicio de empoderarlos, situación que han respaldado con su decisión, porque son conscientes de las habilidades y capacidad de eficiencia y eficacia en las funciones de trabajo,

actividades y perspectivas innovadoras, además de, acciones realizadas y propuestas que son muestras que son de apertura por parte de la autoridad superior.

Tal como se aprecia en la tabla N° 4

Marco de comprobación

Se observa que los resultados acerca del liderazgo de la gestión aduanera, en correspondencia con los puntos 4.1.1.1 y 4.1.1.2 exponen la relevancia y exigencia actual, de generar un ambiente propicio para incorporar en los trabajadores la delegación de responsabilidades funcionales a través de empoderarlos y puedan replicar en gran medida con las expectativas vigentes, relacionadas en el accionar del trabajo.

Aplicada la escala de Likert se obtuvo, de 3 puntos señalados con el rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.28 resultado muy favorable, por lo que se puede indicar que la relación entre las jefaturas y los colaboradores es muy integrada en el compromiso laboral de empoderar.

4.1.2 Comunicación

4.1.2.1 Jefaturas.

Tabla 5

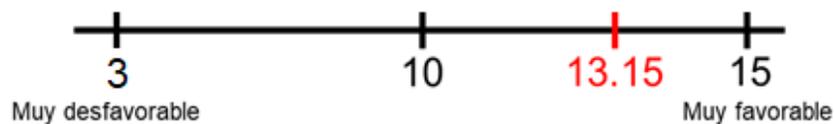
Comunicación en el empoderamiento-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
4) ¿En calidad de jefe considera que es necesario aplicar una comunicación eficaz y con retroalimentación a los colaboradores para el empoderamiento?	7	13	0	0	0	20
5) ¿Cree usted que es necesario emplear una comunicación oportuna y pertinente a los colaboradores para el empoderamiento?	9	10	0	1	0	20
6) ¿Considera usted que la comunicación facilita el acercamiento al colaborador para el empoderamiento?	11	8	0	1	0	20
Total	27	31	0	2	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: comunicación en el empoderamiento

4.1.2.2 Colaboradores.

Tabla 6

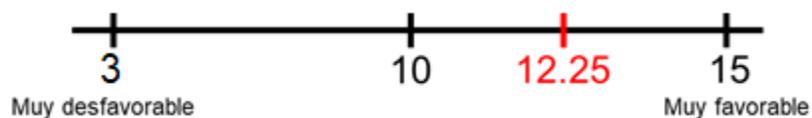
Comunicación en el empoderamiento-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
4) ¿Cree usted que una comunicación eficaz y con retroalimentación le otorga empoderamiento?	28	45	7	2	1	83
5) ¿Considera que la comunicación que se transmite a través de un mensaje pertinente brinda empoderamiento?	20	44	12	6	1	83
6) ¿Cree que la comunicación brinda facilidades y acercamientos al colaborador para el empoderamiento?	32	39	7	4	1	83
Total	80	128	26	12	3	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: comunicación en el empoderamiento

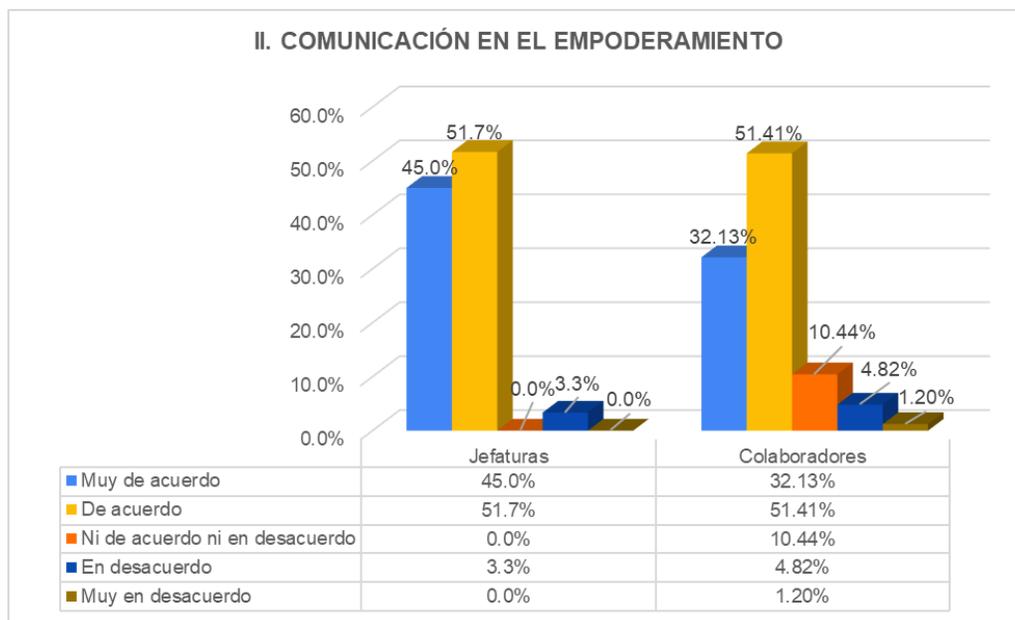
Tabla 7

Comunicación en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	27	45.0%	80	32.13%
De acuerdo	31	51.7%	128	51.41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	26	10.44%
En desacuerdo	2	3.3%	12	4.82%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	3	1.20%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 3. Comunicación en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

Con respecto a la comunicación, las jefaturas opinan estar de acuerdo en un 51.7% de que, el proceso conlleva a un feedback que deja clarificado el mensaje, así también, es haber prevenido para tomar en cuenta el momento y oportunidad del mismo, además de, traer consigo ventajas por la proximidad con el colaborador, que lo ubica a mantenerse informado de la ejecución de sus labores profesionales. En un 45% perciben estar muy de acuerdo, debido a que los jefes principalmente valoran el trabajo conjunto y de acercamiento laboral mediante la actuación en la ejecución de sus labores, sino también, en la consecuencia de los resultados, siendo pertinentes y desarrollando retroalimentaciones con los colaboradores.

Por parte de los colaboradores opinan estar de acuerdo en un 51.41% que la relación constante para el conocimiento y aprendizaje tiene que ser fortalecido por los jefes, en tal medida aclarar y precisar las inquietudes e interrogantes que genere un vínculo de integración, un 32.13%

señala la necesidad e importancia de los beneficios de la efectividad para con ellos en su fortalecimiento.

Tal como se aprecia en la tabla N° 7

Marco de comprobación

Se aprecia que la obtención de los resultados sobre la comunicación para la gestión aduanera, en concordancia con los puntos 4.1.2.1 y 4.1.2.2 muestran la importancia sustantiva del proceso, que evidencia la participación y efectividad de los colaboradores, guiados por la autoridad en permanente vínculo de coordinación que afianza su performance orientado al empoderamiento.

Con la escala de Likert se tuvo, de 3 puntos indicados con el rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.7 resultado muy favorable, que permite establecer la prioridad que tiene en la organización, a efectos de producir la realización de un correcto trabajo, derivando lo dicho en buen desempeño.

4.1.3 Motivación

4.1.3.1 Jefaturas.

Tabla 8

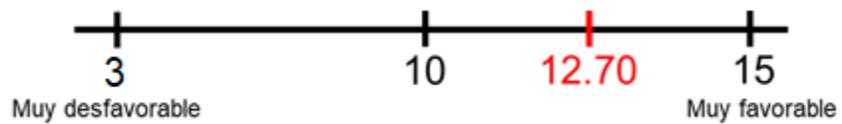
Motivación en el empoderamiento- Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
7) ¿Usted considera que la motivación brinda autoestima en el trabajador para el empoderamiento?	11	8	0	1	0	20
8) ¿Cree usted que la motivación por parte de la jefatura en el cumplimiento de metas otorga empoderamiento?	4	13	3	0	0	20
9) ¿Considera que la motivación promueve la persistencia en nuevas iniciativas de mejora para el empoderamiento?	6	13	0	1	0	20
Total	21	34	3	2	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Items analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: motivación en el empoderamiento

4.1.3.2 Colaboradores.

Tabla 9

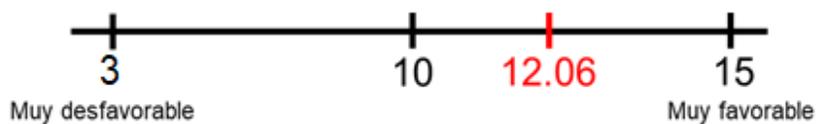
Motivación en el empoderamiento - Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
7) ¿Usted considera que la motivación brinda autoestima en el trabajador para el empoderamiento?	23	50	7	2	1	83
8) ¿Cree usted que la motivación por parte de la jefatura en el cumplimiento de metas otorga empoderamiento?	18	51	7	2	5	83
9) ¿Considera que la motivación promueve la persistencia en nuevas iniciativas de mejora para el empoderamiento?	23	49	6	2	3	83
Total	64	150	20	6	9	249

Fuente: Encuesta realizada

Items analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: motivación en el empoderamiento

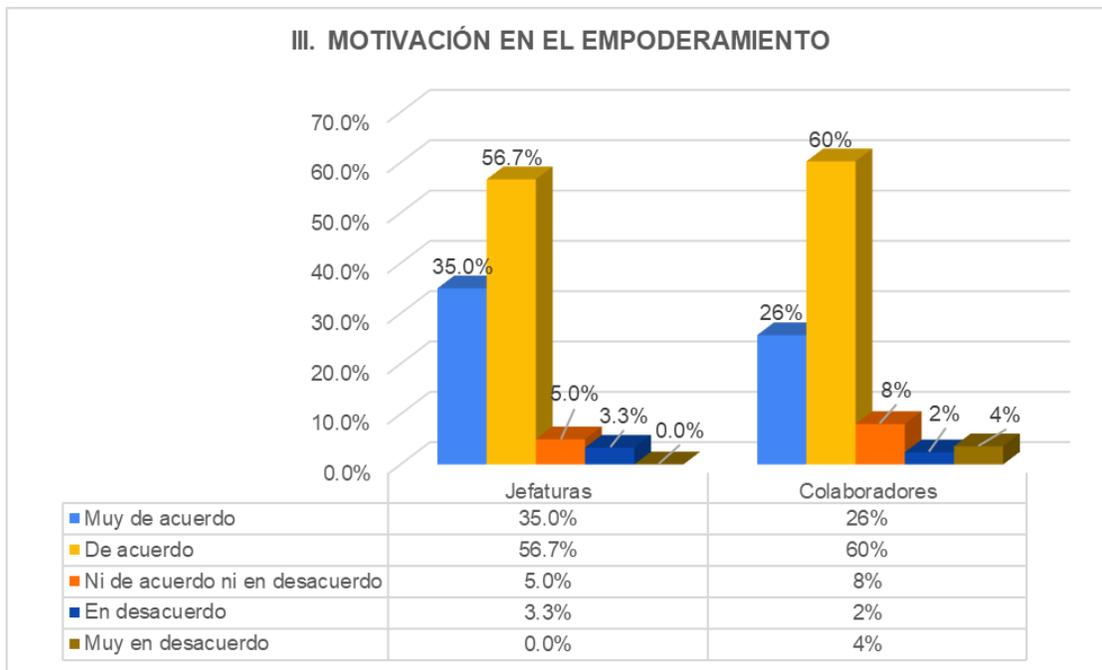
Tabla 10

Motivación en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	21	35.0%	64	26%
De acuerdo	34	56.7%	150	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.0%	20	8%
En desacuerdo	2	3.3%	6	2%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	9	4%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 4. Motivación en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

Con relación a la motivación, la autoridad superior percibe estar de acuerdo en un 56.7% que, se preocupan para establecer las acciones previas de observancia laboral hacia ellos, en un esfuerzo competente de habilidades y capacidades para el logro de las metas, así como, en promover las iniciativas que hubiere lugar, además de prevalecer el fundamento de la autoestima, que produzca el desarrollo del personal. En un 35% opinan estar muy de acuerdo básicamente porque se da pie al autoconocimiento de las fortalezas del trabajador, lo que impulsa su performance para el empoderamiento

Asimismo, los colaboradores perciben estar de acuerdo en un 60% por la importancia de que las jefaturas aborden las metas las cuales al cumplirlas éstas le dan sentido y reflejan su acercamiento a ser empoderadores y en tal situación, fortalecer la efectividad del trabajo.

Tal como se aprecia en la tabla N° 10

Marco de comprobación

Se observa que los resultados respecto a la motivación enfocada a la gestión aduanera, acorde con los puntos 4.1.3.1 y 4.1.3.2 denotan la importancia significativa para la actitud en respuesta al trabajo y que circunscribe al jefe en primer lugar, quien tiene que inspirar mediante su accionar, de tal manera que irradie al interior del área y del organismo social.

En el uso de la escala de Likert se obtuvo, de 3 puntos señalados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.38% resultado muy favorable, que deja expuesta su manifestación de imperativo, con la consiguiente fundamentación que repercute en el colaborador y el accionar respectivo relacionado a empoderar.

4.1.4 Capacitación

4.1.4.1 Jefaturas.

Tabla 11

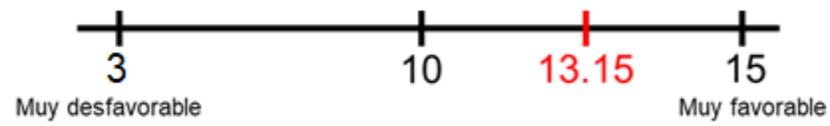
Capacitación en el empoderamiento-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
10) ¿Considera usted que es necesario promover programas de capacitación que conlleven a la práctica del empoderamiento en los colaboradores?	11	8	0	1	0	20
11) ¿Cree usted que la capacitación al colaborador permite fortalecer sus habilidades para el empoderamiento?	10	9	0	1	0	20
12) ¿En calidad de jefe considera que es necesario evaluar al colaborador para evidenciar los resultados de la capacitación en el empoderamiento?	10	8	0	2	0	20
Total	31	25	0	4	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: capacitación en el empoderamiento

4.1.4.2 Colaboradores.

Tabla 12

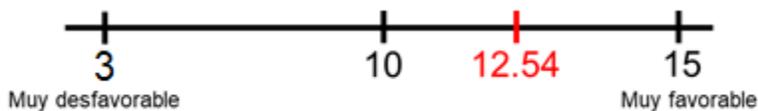
Capacitación en el empoderamiento-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
10) ¿Cree que su jefatura debe promover programas de capacitación que conlleven a la práctica del empoderamiento como colaborador?	29	47	0	2	5	83
11) ¿Cree que la capacitación permite alcanzar fortalecimiento de habilidades para el empoderamiento del colaborador?	33	42	5	2	1	83
12) ¿Usted cree que la capacitación brindada tiene que evaluarse para su eficacia en el ámbito laboral que refleje el empoderamiento?	26	49	5	2	1	83
Total	88	138	10	6	7	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: capacitación en el empoderamiento

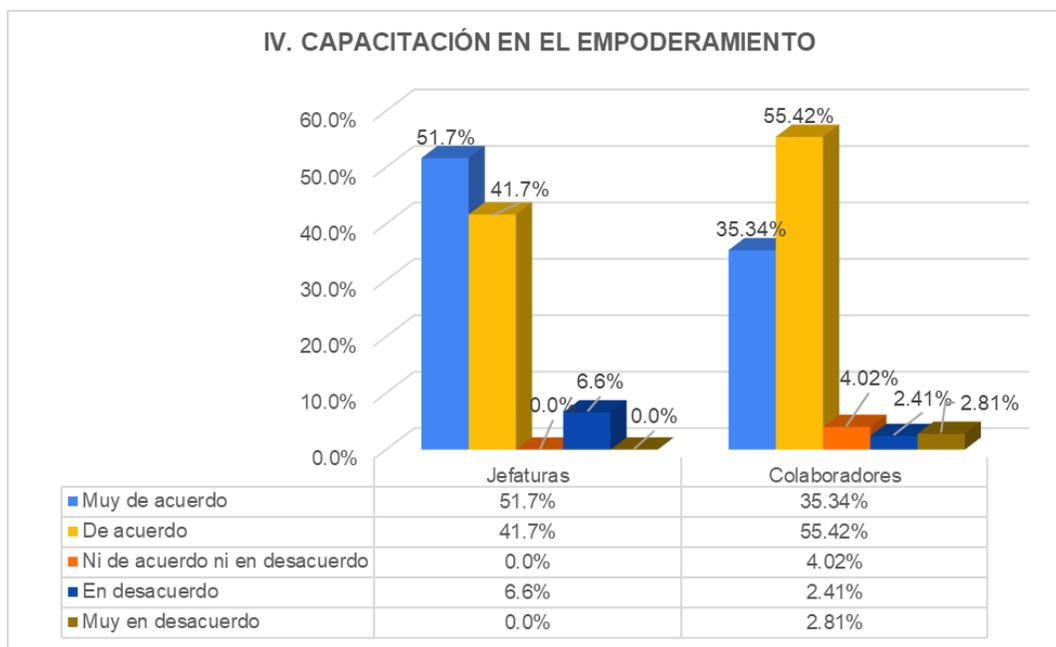
Tabla 13

Capacitación en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	31	51.7%	88	35.34%
De acuerdo	25	41.7%	138	55.42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	10	4.02%
En desacuerdo	4	6.6%	6	2.41%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	7	2.81%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 5. Capacitación en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

Respecto a la capacitación, las jefaturas indican estar muy de acuerdo y de acuerdo en un 51.7% y 41.7% respectivamente que, es una de las prioridades a programarse y que el proceso apoyará en aspectos como la incorporación de habilidades y competencias aún pendientes de exteriorizar, a través de herramientas propias del quehacer laboral lo cual permitirá mayor afianzamiento en el desenvolvimiento del trabajo, así como, el fortalecimiento y resultados del mismo mediante la evaluación, para identificar el progreso y avances aprendidos y aplicados.

De otro lado, los colaboradores opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 55.42% y 35.34 % correspondientemente, que para lograr estar empoderados es vital la evaluación de las capacitaciones programadas y en las que participen activamente, en tal forma que la réplica se

realicen en su actividad funcional y se aprecie objetivamente por los resultados de lo canalizado en los programas en mención, así también, aunar esfuerzos en la práctica y fortalecimiento de las habilidades requeridas para empoderar.

Tal como se aprecia en la tabla N° 13

Marco de comprobación

Se muestra los resultados que se obtuvieron sobre la capacitación en la gestión aduanera, en relación con los puntos 4.1.4.1 y 4.1.4.2 que proyectan los beneficios de los conocimientos actualizados, que brindan una mejor y mayor expansión de los cursos y temas realizados y por ende encaminarse hacia los logros profesionales

Con la aplicación de la escala de Likert se obtuvieron, de 3 puntos indicados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.84% resultado muy favorable, que expone el grado de progresos, avances, así como, de la necesidad de estar actualizados y en permanente continuidad de aprendizajes, respuesta que contribuye a los cambios provocados en el mundo laboral.

4.1.5 Trabajo en equipo

4.1.5.1 Jefaturas.

Tabla 14

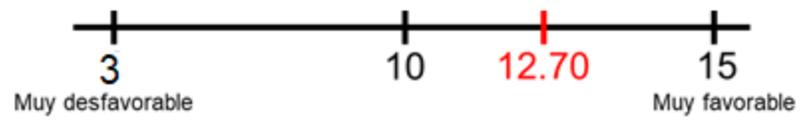
Trabajo en equipo en el empoderamiento-Jefaturas.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
13) ¿Considera usted que es necesario fomentar el trabajo en equipo que logre fortalecer el compromiso del colaborador para el empoderamiento?	8	11	0	1	0	20
14) ¿Cree usted que el trabajo en equipo debe ejecutarse mediante acciones coordinadas para el empoderamiento?	6	13	1	0	0	20
15) ¿En calidad de jefe cree que es necesario promover las relaciones interpersonales que favorezcan en la integración de los miembros y por tanto del trabajo en equipo, que brinde empoderamiento?	5	14	0	1	0	20
Total	19	38	1	2	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: trabajo en equipo en el empoderamiento

4.1.5.2 Colaboradores

Tabla 15

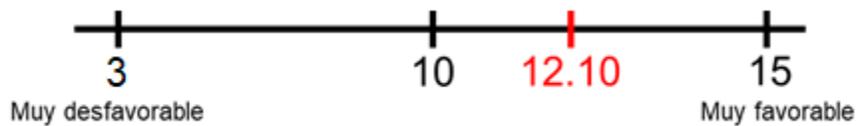
Trabajo en equipo en el empoderamiento-Colaboradores.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
13) ¿Cree usted que el trabajo en equipo fortalece el compromiso del trabajador para el empoderamiento?	26	47	5	2	3	83
14) ¿Considera que el trabajo en equipo fomenta acciones coordinadas para el empoderamiento?	17	60	1	2	3	83
15) ¿Usted cree que las relaciones interpersonales favorecen a la integración de los miembros y por ende del trabajo en equipo, que otorga empoderamiento?	18	52	8	2	3	83
Total	61	159	14	6	9	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: trabajo en equipo en el empoderamiento

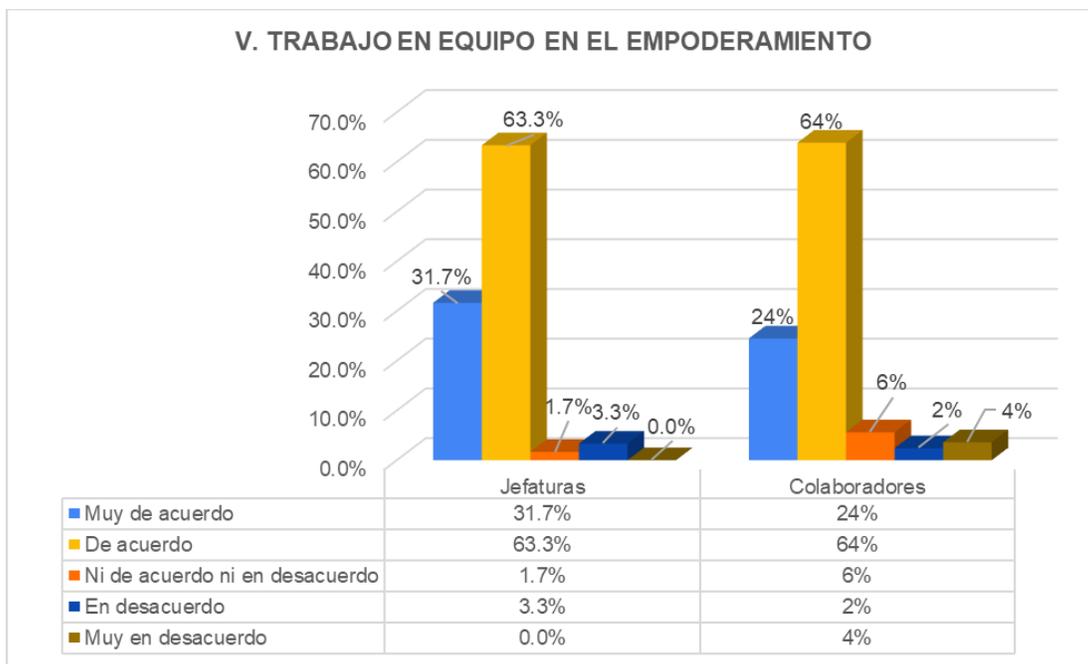
Tabla 16

Trabajo en equipo en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	19	31.7%	61	24%
De acuerdo	38	63.3%	159	64%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.7%	14	6%
En desacuerdo	2	3.3%	6	2%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	9	4%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 6. Trabajo en equipo en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

Acerca del trabajo en equipo, las áreas de jefatura perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 63.3% y 31.7% de manera respectiva que, la demanda de resultados en el trabajo tiene que estar soportado en la interacción e involucramientos de las funciones del puesto, las que requieren secuencialidad, uniformidad y unidad entre el personal, reflejando el trabajo en mención, así también, el compromiso. Un 1.7% de jefes indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo de que la coordinación sea el aspecto de referente para dar cuerpo al empoderamiento.

Por su parte, los colaboradores señalan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 64% y 24% correspondientemente, que para ellos es vital las acciones de coordinación respecto del desarrollo del trabajo, lo cual logra mayor efectividad y productividad, del mismo modo, una de

las prioridades viene a ser la generación de compromiso de los colaboradores que favorezca a su integración con identificación.

Tal como se aprecia en la tabla N° 16

Marco de comprobación

Se expone los resultados obtenidos acerca del trabajo en equipo en la gestión aduanera, respecto a los puntos 4.1.5.1 y 4.1.5.2 que presentan una realidad a considerar, asumir e integrar a la entidad de los operadores de aduanas, que viabilice la dirección y realización conducente a un trabajo integrado, sólido y sostenible para la organización, preparados para cubrir s necesidades expectativas actuales y futuras.

Con el uso de la escala de Likert se tuvieron, de 3 puntos expuestos en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.4% resultado muy favorable, que muestra la nueva forma del trabajo que incluye la unificación de acciones y la unidad de los colaboradores quienes han de participar en los proyectos actuales y nuevos, que promuevan las iniciativas, las coordinaciones y el compromiso, para consolidar en buena medida a empoderar.

4.1.6 Mejora continua

4.1.6.1 Jefaturas

Tabla 17

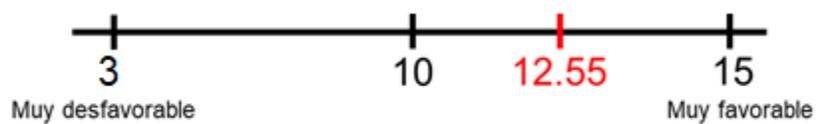
Mejora continua en el empoderamiento-Jefaturas.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
16) ¿Cree usted que es importante aplicar la mejora continua donde fomenta la retroalimentación de información en los colaboradores para lograr el empoderamiento?	6	13	0	1	0	20
17) ¿En calidad de jefe cree que la mejora continua promueve la orientación y acompañamiento al colaborador para el empoderamiento?	5	14	0	1	0	20
18) ¿Considera usted que es necesario fomentar la mejora continua que estimule la innovación en los trabajadores para el empoderamiento?	6	13	0	1	0	20
Total	17	40	0	3	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: mejora continua en el empoderamiento

4.1.6.2 Colaboradores

Tabla 18

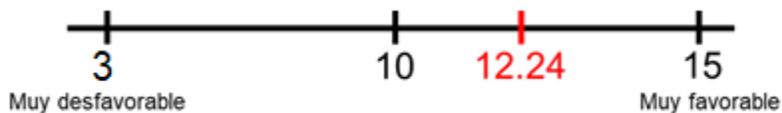
Mejora continua en el empoderamiento-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
16) ¿Cree usted que la mejora continua promueve la retroalimentación de información en el ámbito laboral para lograr el empoderamiento?	17	60	3	2	1	83
17) ¿Considera que la mejora continua permite otorgar acompañamiento al colaborador en las funciones laborales para el empoderamiento?	18	59	3	2	1	83
18) ¿Usted cree que la mejora continua estimula la innovación laboral en el colaborador para el empoderamiento?	21	50	9	2	1	83
Total	56	169	15	6	3	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: mejora continua en el empoderamiento

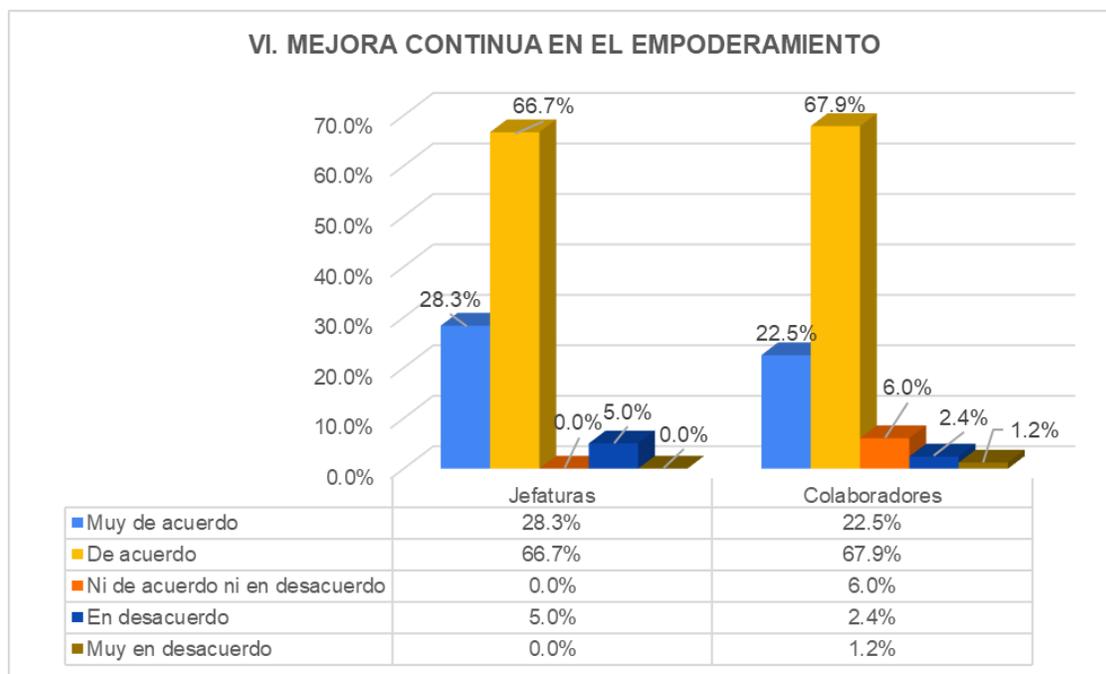
Tabla 19

Mejora continua en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	17	28.3%	56	22.5%
De acuerdo	40	66.7%	169	67.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	15	6.0%
En desacuerdo	3	5.0%	6	2.4%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	3	1.2%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 7. Mejora continua en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

En relación a la mejora continua, las jefaturas indican estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 66.7 % y 28.3% respectivamente, que el impacto producido a los colaboradores al precisar las orientaciones del trabajo y el acompañamiento de sus actividades propias en su quehacer laboral, se manifiestan y exteriorizan en reconocimiento y agradecimiento del ejercicio esperado como es el de responder por las mejoras en su performance y preparación superior, favorecido asimismo, por la retroalimentación y la innovación, así como,

Del mismo modo, los colaboradores perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 67.9% y 22.5 % de manera correspondiente, que el aporte radica medularmente en recepcionar el feedback por lo cual se ha de tener asimilación constante de los cambios y adaptaciones en torno

al trabajo y paralelamente el acompañamiento respectivo; así como, el considerar nuevas alternativas para la innovación laboral.

Tal como se aprecia en la tabla N° 19

Marco de comprobación

Se observa de los resultados respecto a la mejora continua para la gestión aduanera, relacionados con los puntos 4.1.6.1 y 4.1.6.2 que actualmente se tiene ya previsto en las organizaciones este aspecto, cuyo significado representa una situación de cambio y la perspectiva permanente de estar al tanto y en condiciones reales de su accionar, conocimiento, funcionalidad y manejo, entre otros; que se constituya en punto de apoyo y referente para el empoderamiento.

En relación con la escala de Likert se tienen, de 3 puntos mostrados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.39 resultado muy favorable, que expone la continuidad de la mejora en las organizaciones, como medida de planificación que supone los cambios del entorno externo y la inclusión de herramientas, y formas de trabajo, desarrollo de habilidades, incorporación de nuevas responsabilidades, manejo de riesgos, otros, en el entorno interno, llevadero para el accionar de empoderar.

4.1.7 Actitud

4.1.7.1 Jefaturas

Tabla 20

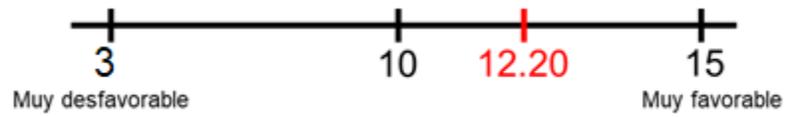
Actitud en el empoderamiento-Jefaturas.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
19) ¿En calidad de jefe considera que tener disposición favorable para el accionar laboral del colaborador es uno de los aspectos básicos para el empoderamiento?	3	14	2	1	0	20
20) ¿Considera usted necesario tener una disposición favorable hacia los colaboradores en términos de inducción o aclaración de sus actividades laborales para el empoderamiento?	2	16	1	1	0	20
21) ¿Usted cree que a nivel de jefatura se debe tener una actitud favorable que promueva un efecto multiplicador en la unidad de trabajo para el empoderamiento?	8	11	0	1	0	20
Total	13	41	3	3	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: actitud en el empoderamiento

4.1.7.2 Colaboradores.

Tabla 21

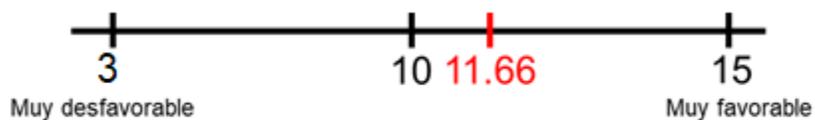
Actitud en el empoderamiento-Colaboradores.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
19) ¿Cree usted que su disposición favorable para el accionar laboral es uno de los aspectos básicos para el empoderamiento?	19	56	5	2	1	83
20) ¿Considera que su jefe tiene una disposición favorable hacia usted como colaborador en términos de inducción o aclaración de sus actividades laborales para el empoderamiento?	7	53	14	4	5	83
21) ¿Usted cree que tener una actitud favorable a nivel de jefatura promueve un efecto multiplicador en la unidad de trabajo para el empoderamiento?	18	47	14	3	1	83
Total	44	156	33	9	7	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: actitud en el empoderamiento

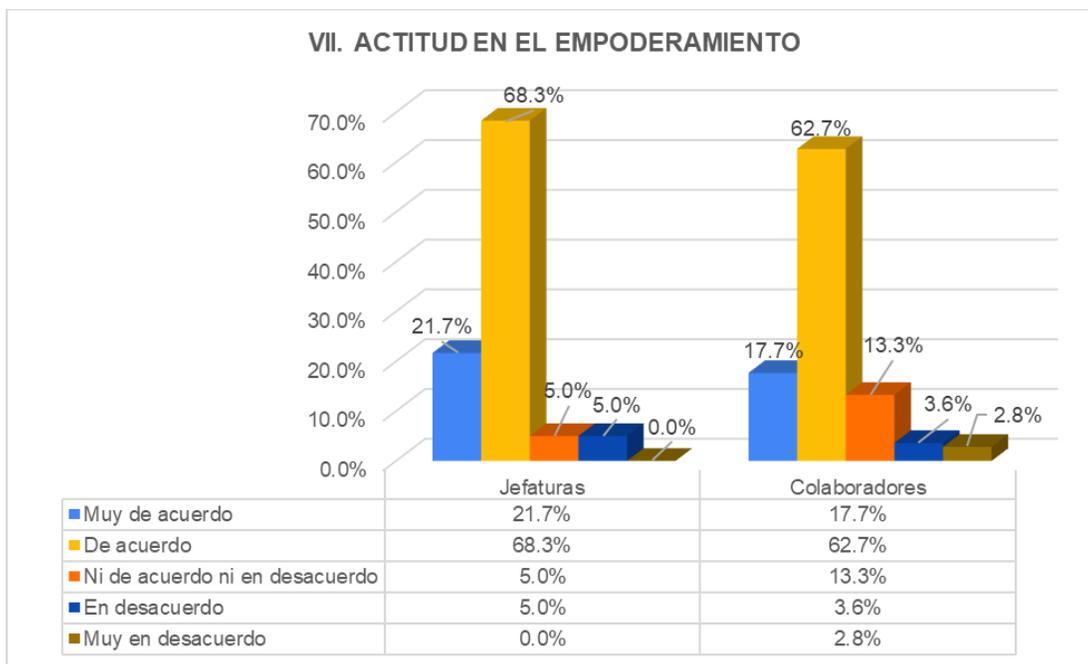
Tabla 22

Actitud en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	13	21.7%	44	17.7%
De acuerdo	41	68.3%	156	62.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.0%	33	13.3%
En desacuerdo	3	5.0%	9	3.6%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	7	2.8%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 8. Actitud en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

Sobre la actitud, los jefes opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 68.3 % y 21.7% de modo respectivo, que es pertinente crear las condiciones de disposición hacia ellos, exteriorizado por la atención responsable de consultas, de situaciones problemas que indiquen, de escucharlos y de producir una interacción saludable en el ámbito laboral, además de contribuir efectivamente para su desenvolvimiento y desarrollo empresarial.

Los colaboradores por su parte perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 67.7% y 17.7 % correspondientemente, que es imprescindible configurar en el organismo social la actitud positiva de los colaboradores, disposición que se visualiza y se hace aprehensiva, distinguiendo reacciones diversas dependiendo de situaciones favorables por parte del trabajador y que reportan

inducción en respuesta a la realización oportuna de las tareas encomendadas, así también la inducción y a participar en el unidad de sus integrantes.

Tal como se aprecia en la tabla N° 22

Marco de comprobación

Se tiene los resultados relacionados con la actitud, en el ámbito de la gestión aduanera, en concordancia con los puntos 4.1.7.1 y 4.1.7.2 se señala que se tiene que contar con disposición positiva, que es importante reportar buena actitud, que ésta genera un despliegue de acciones y manifestaciones que los jefes lo tienen clarificado.

Respecto a la escala de Likert se cuentan, de 3 puntos indicados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 11.93 resultado favorable, que muestra la importancia clave de generar de manera responsable la construcción de la actitud, proporcionar a través de las creencias y principios en la organización, las acciones conducentes al apoyo, colaboración y contribución, que respalde la unidad de sus integrantes, con la tendencia del comportamiento hacia la realización y/o reajustes producidos laboralmente, que corrobore su propensión en la acción, de quienes como trabajadores favorecen a su interés demostrado hacia el trabajo, lo cual supone sumar para empoderar.

4.1.8 Relaciones interpersonales

4.1.8.1 Jefaturas.

Tabla 23

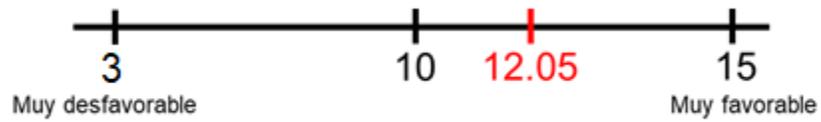
Relaciones interpersonales en el empoderamiento-Jefaturas.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
22) ¿Cómo jefe cree que la empatía permite desarrollar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para el empoderamiento?	6	11	2	1	0	20
23) ¿En calidad de jefe considera que las relaciones interpersonales se forjan a través de las relaciones humanas?	4	14	1	1	0	20
24) ¿Las jefaturas creen que la autoestima en los colaboradores se incrementa a través de relaciones interpersonales?	3	13	3	1	0	20
Total	13	38	6	3	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: relaciones interpersonales en el empoderamiento

4.1.8.2 Colaboradores.

Tabla 24

Relaciones interpersonales en el empoderamiento-Colaboradores.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
22) ¿Cree usted que la empatía permite desarrollar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para el empoderamiento?	14	61	3	4	1	83
23) ¿Considera usted que las relaciones interpersonales se forjan a través de las relaciones humanas?	19	51	6	6	1	83
24) ¿Usted cree que la autoestima en los colaboradores se incrementa a través de relaciones interpersonales?	16	48	12	6	1	83
Total	49	160	21	16	3	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: relaciones interpersonales en el empoderamiento

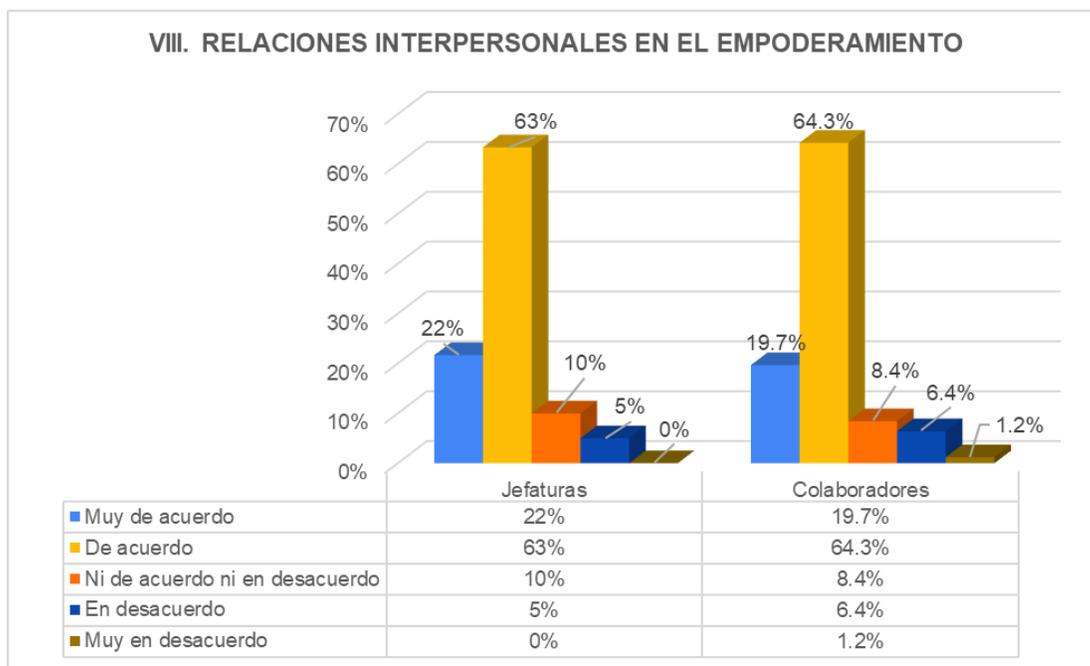
Tabla 25

Relaciones interpersonales en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	13	22%	49	19.7%
De acuerdo	38	63%	160	64.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10%	21	8.4%
En desacuerdo	3	5%	16	6.4%
Muy en desacuerdo	0	0%	3	1.2%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 9. Relaciones interpersonales en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

En términos de las relaciones interpersonales las jefaturas perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 63 % y 22% respectivamente, que es necesario acudir a la presencia formal y la trascendencia de la información en éste punto, además, el colaborador se permite señalar que la base de ello y de su acceso para el trabajo son las relaciones humanas, que se dan en las diversas interacciones jefes – colaboradores, como una capacidad notoria de la organización que deriva en un conocimiento de uno mismo y por ende de la autoestima.

Con respecto a los colaboradores, indican estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 64.3% y 19.7% correspondientemente, que la capacidad de aprehensión de la situación de los trabajadores permite apoyar estas relaciones, en el entendido a que aplica la empatía, asimismo, es un

precedente las conversaciones con el personal, para una inicial apertura de la parte personal, que servirán para una adecuada acción interpersonal.

Tal como se aprecia en la tabla N° 25

Marco de comprobación

Se muestra los resultados en referencia a las relaciones interpersonales, en consecuencia, con la gestión aduanera, en concordancia con los puntos 4.1.8.1 y 4.1.8.2 se manifiesta que, el nexo para su ejecución lo asume la comunicación, puesto que incide de manera contundente al objetivo del mismo, vital y recurrente para facilitar y compartir información.

De acuerdo con la escala de Likert se tiene, de 3 puntos indicados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 11.94 resultado favorable, se señala que ésta interacción resuelve y absuelve interrogantes, así como, es el medio para informar y compartir dicha información con las áreas que la requieran o de las que se requiera, teniendo presente el papel de la habilidad de empatía además de propiciar bases de fortalecimiento de la autoestima; como aspectos para empoderar.

4.1.9 Compromiso

4.1.9.1 Jefaturas.

Tabla 26

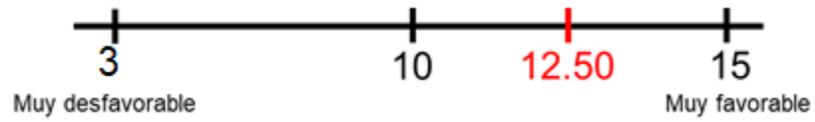
Compromiso en el empoderamiento-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
25) ¿En su calidad de jefe cree que el compromiso promueve la autodisciplina en el colaborador para el empoderamiento?	6	13	0	1	0	20
26) ¿Considera usted que a nivel de jefaturas se debe fortalecer el reconocimiento laboral para incrementar el compromiso en los trabajadores, promoviendo el desarrollo de sus capacidades y talentos para el empoderamiento?	7	11	1	1	0	20
27) ¿En calidad de jefe cree que el compromiso en un nivel elevado favorece al profesionalismo por consiguiente al empoderamiento de los colaboradores?	6	11	2	1	0	20
Total	19	35	3	3	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: compromiso en el empoderamiento

4.1.9.2 Colaboradores.

Tabla 27

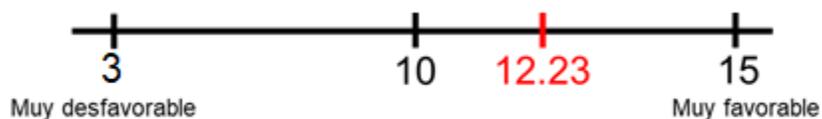
Compromiso en el empoderamiento-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
25) ¿Cree usted que el compromiso promueve la autodisciplina en el colaborador para el empoderamiento?	27	50	3	2	1	83
26) ¿Considera usted que el reconocimiento laboral incrementa el compromiso en los trabajadores, promoviendo el desarrollo de sus capacidades y talentos para el empoderamiento?	31	39	8	4	1	83
27) ¿Usted cree que el compromiso en un nivel elevado favorece al profesionalismo por consiguiente al empoderamiento a las jefaturas?	13	51	16	2	1	83
Total	71	140	27	8	3	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: compromiso en el empoderamiento

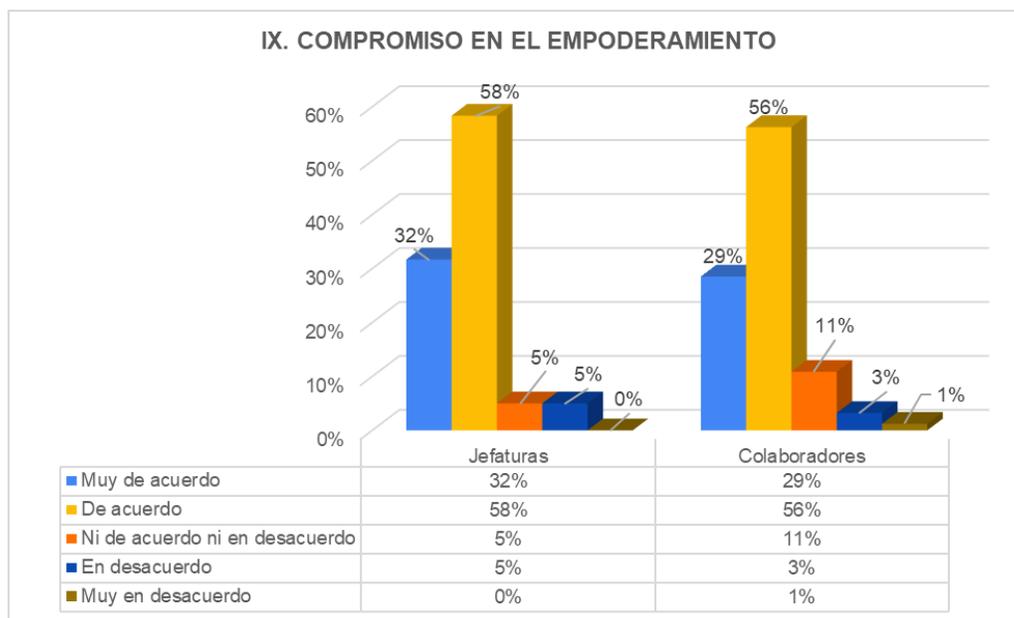
Tabla 28

Compromiso en el empoderamiento. Jefaturas-Colaboradores.

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	19	32%	71	29%
De acuerdo	35	58%	140	56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5%	27	11%
En desacuerdo	3	5%	8	3%
Muy en desacuerdo	0	0%	3	1%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 10. Compromiso en el empoderamiento.



Interpretación de resultados

Con relación al compromiso las jefaturas muestran estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 58 % y 32% de modo correspondiente, que existe la posibilidad de que los colaboradores involucrados determinen vía autodisciplina los mecanismos suficientes que requieren para prevalecer nuevos comportamientos de validación por ellos mismos, que redunde en nuevas habilidades de empoderamiento; así como, de la importancia del reconocimiento y del profesionalismo que contribuye al cumplimiento del trabajo en su desarrollo técnico e innovador.

De otro lado, los colaboradores opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 56% y 29% respectivamente, que hay necesidad de conducir a alcanzar el profesionalismo, que irradie valores, así también que la autodisciplina deviene en conjunto de respuestas concebidas por los

hábitos practicados y que merecen reconocimiento por parte de la organización permitiendo promover sustantivamente el empoderamiento.

Tal como se aprecia en la tabla N° 28

Marco de comprobación

Se tienen los resultados que se obtuvieron referente al compromiso, en la gestión aduanera, en relación con los puntos 4.1.9.1 y 4.1.9.2 se han considerado expresamente tanto de los jefes como los colaboradores, aspectos valorativos concernientes a la forma de disciplina que efectúa ellos mismos, de las funciones del trabajo.

Acorde con la escala de Likert se tiene, de 3 puntos indicados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.36% resultado muy favorable, muestra que el compromiso es necesario generarlo y germinarlo ya que solo así se podrá ver reflejado al interior de la entidad, donde el trabajo y compromiso se aúnan, situación que permitirá una simbiosis sutil y valorada compartida y reflexionada, su presencia contribuye a distinguirse e identificar la autenticidad del personal en sus funciones de efectividad y practicidad, orientado al empoderamiento.

4.1.10 Operador de comercio exterior

4.1.10.1 Jefaturas.

Tabla 29

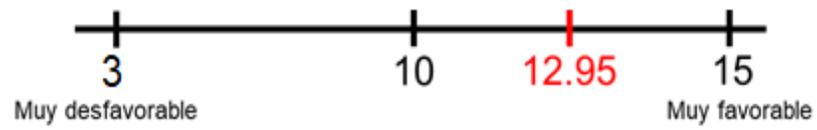
Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
28) ¿Considera que las jefaturas del operador de comercio exterior deben promover la incorporación de sistemas de intercambio de información para la gestión aduanera?	5	13	2	0	0	20
29) ¿En calidad de jefe considera que es necesario que el operador de comercio exterior aplique mecanismos electrónicos que apoyen el cumplimiento de sus procesos o trámites para la gestión aduanera?	7	13	0	0	0	20
30) ¿Cree usted que las jefaturas del operador de comercio exterior deben diseñar estrategias que permitan informar a los colaboradores sobre los últimos cambios normativos para la gestión aduanera?	9	11	0	0	0	20
Total	21	37	2	0	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: operador de comercio

4.1.10.1 Colaboradores.

Tabla 30

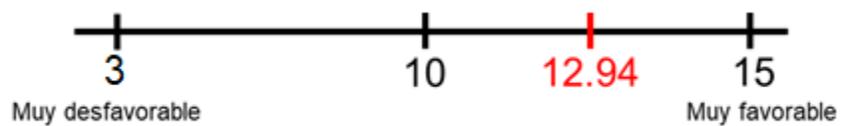
Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
28) ¿Cree que los operadores de comercio exterior deben incorporar en sus procesos sistemas de intercambio de datos para la gestión aduanera?	28	47	6	2	0	83
29) ¿Cree usted que los operadores de comercio exterior deberían promover mecanismos electrónicos que faciliten el cumplimiento de sus procesos o trámites para la gestión aduanera?	36	43	2	0	2	83
30) ¿Considera usted que el operador de comercio exterior debe conocer y aplicar las normas legales vigentes para la gestión aduanera?	40	39	2	0	2	83
Total	104	129	10	2	4	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: operador de comercio

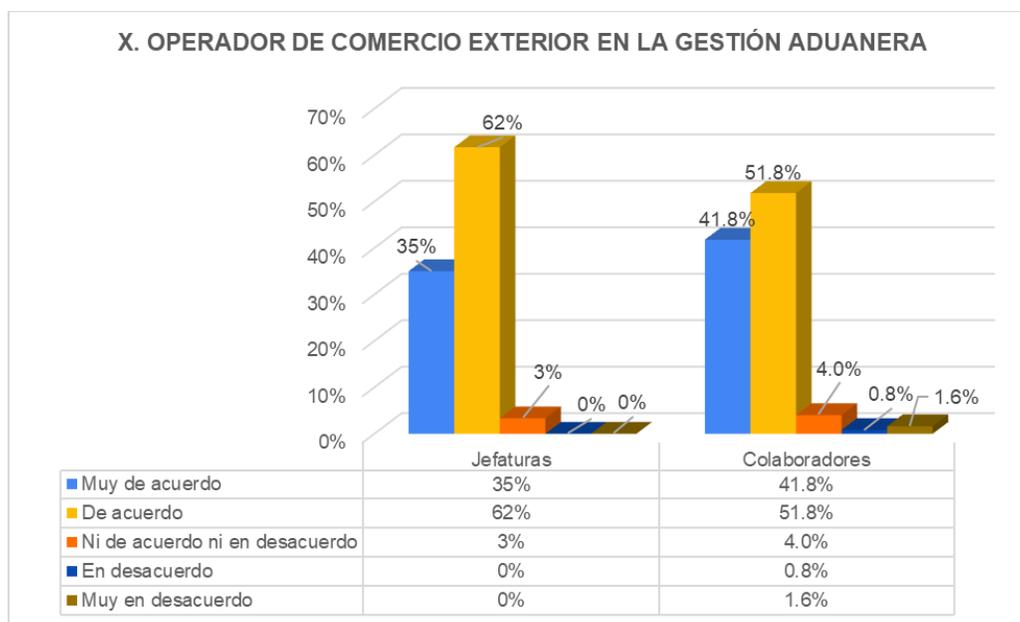
Tabla 31

Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera. Jefaturas- Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	21	35%	104	41.8%
De acuerdo	37	62%	129	51.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3%	10	4.0%
En desacuerdo	0	0%	2	0.8%
Muy en desacuerdo	0	0%	4	1.6%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 11. Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera.



Interpretación de resultados

En términos del operador del comercio exterior, los jefes perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 62% y 35% respectivamente, que se requiere fomentar la activación de los sistemas de intercambio de información en la gestión aduanera, que favorezca a la implementación y la aplicación de mecanismos electrónicos que han de apoyar y contribuir el cumplimiento de procesos o trámites, así como, en el diseño de estrategias para garantizar la información relacionados con los últimos cambios normativos

Así también, respecto a los colaboradores indican estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 51.8% y 41.8% correspondientemente, que hay necesidad de intercambiar información, de compartirla, de trabajar en la actualización de la normatividad, además, de utilizar herramientas electrónicas dentro de las actividades de la gestión de aduanas.

Tal como se aprecia en la tabla N° 31

Marco de comprobación

Con los resultados que se han obtenido, relacionado con el operador de comercio exterior de aduanas, se tiene los puntos 4.1.10.1 y 4.1.10.2 tanto las jefaturas como los colaboradores, explicitan la información sobre las normas en materia de comercio exterior, el uso de equipos electrónicos y la accesibilidad teniendo en cuenta los tiempos para los procesos que se deben desarrollar.

De acuerdo con la escala de Likert se tiene, de 3 puntos especificados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.94 resultado muy favorable, que pone de manifiesto la actuación profesional del operador de comercio exterior, sus conocimientos, habilidades y proyecciones frente a una realidad cambiante, la cual requiere sincronización para estar en una situación objetiva y efectiva, como lo es su participación en la gestión de aduanas.

4.1.11 Operadores intervinientes

4.1.11.1 Jefaturas de operadores.

Tabla 32

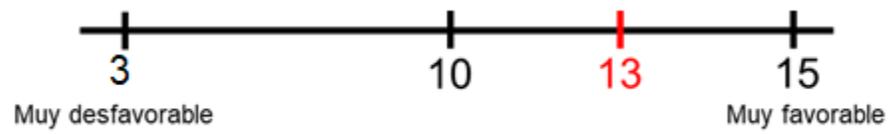
Operador Intervinientes en la gestión aduanera-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
31) ¿Cree usted que es necesario que los operadores intervinientes sean informados sobre los beneficios de elegir un régimen aduanero para la gestión aduanera?	12	8	0	0	0	20
32) ¿Cree que la jefatura debe validar las certificaciones internacionales del operador interviniente antes de la prestación del servicio para la gestión aduanera?	8	10	0	1	1	20
33) ¿En calidad de jefe cree que es necesario que el operador interviniente garantice el control y la información del bien o servicio para la gestión aduanera?	7	12	0	1	0	20
Total	27	30	0	2	1	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: operadores intervinientes

4.1.11.2 Colaboradores de operadores.

Tabla 33

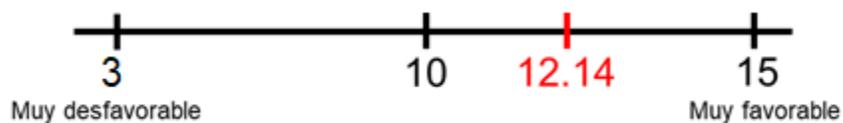
Operador Intervinientes en la gestión aduanera-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
31) ¿Considera usted que los operadores intervinientes son beneficiarios de los regímenes aduaneros para la gestión aduanera?	15	56	4	8	0	83
32) ¿Cree que los operadores intervinientes deben contar con certificaciones internacionales para la gestión aduanera?	21	43	13	5	1	83
33) ¿Considera que los operadores intervinientes deben garantizar sistemas de control e información que asegure la completa trazabilidad de la mercancía para la gestión aduanera?	24	57	2	0	0	83
Total	60	156	19	13	1	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: operadores intervinientes

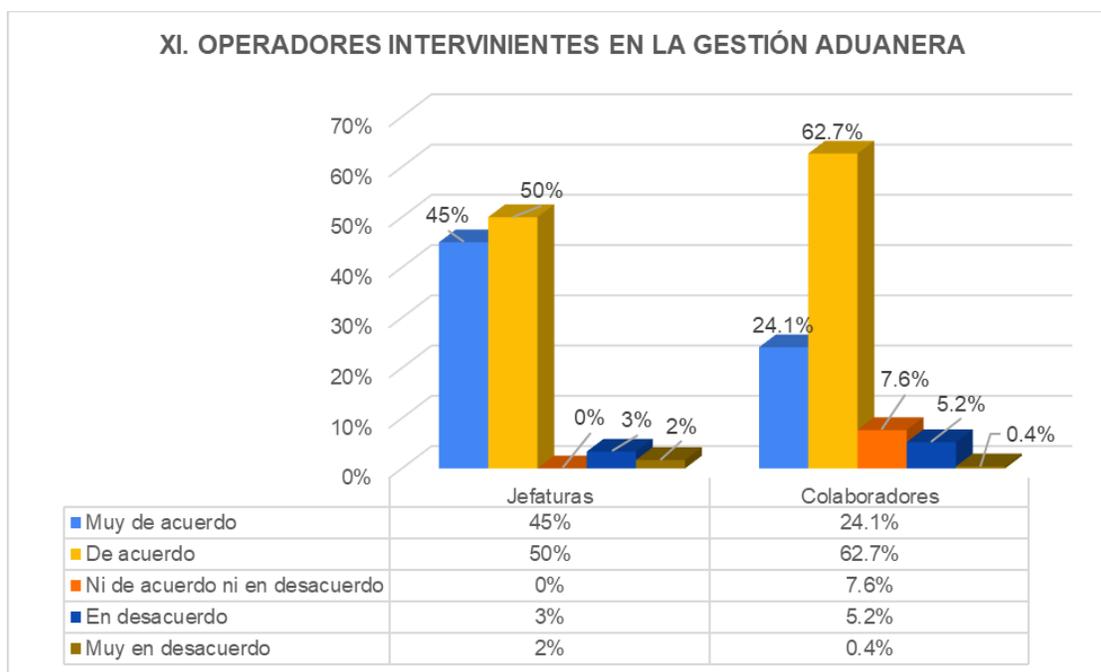
Tabla 34

Operador Intervinientes en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	27	45%	60	24.1%
De acuerdo	30	50%	156	62.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	19	7.6%
En desacuerdo	2	3%	13	5.2%
Muy en desacuerdo	1	2%	1	0.4%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 12. Operadores Intervinientes en la gestión aduanera.



Interpretación de resultados

Respecto de los operadores intervinientes, las jefaturas perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 50% y 45% de forma respectiva, que tienen que prestar las garantías de control y de información del producto o servicio para la gestión aduanera, así como, la validación de las certificaciones internacionales la deben realizar los jefes.

De otro lado, los colaboradores perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 62.7% y 24.1% respectivamente, que al igual que las jefaturas es necesario la garantía de éstos operadores en relación a las actividades de control e información sistematizados con la finalidad de favorecer a la trazabilidad de la mercancía, orientado a la gestión aduanera.

Tal como se aprecia en la tabla N° 34

Marco de comprobación

Con respecto a los resultados obtenidos, respecto de los operadores que intervienen en el comercio exterior, se tiene los puntos 4.1.11.1 y 4.1.11.2 que corresponden a las jefaturas y a los colaboradores, opinan sobre el control y la información, su sistematización y la trazabilidad para las mercancías, que en medida organizativa avala y asegura la gestión de aduanas.

Acorde con la escala de Likert se tiene, de 3 puntos indicados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.57 resultado muy favorable, que por cierto se convierte en una seguridad en las acciones a realizar y desarrollar, que en éste caso presupone al operador de comercio exterior.

4.1.12 Operadores terceros

4.1.12.1 Jefaturas operadores.

Tabla 35

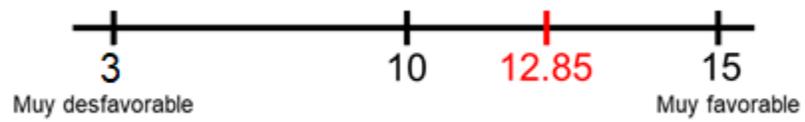
Operadores Terceros en la gestión aduanera-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
34) ¿Cree que las jefaturas de los operadores terceros deben integrar en sus procesos sistemas de intercambio de datos para la gestión aduanera?	6	12	2	0	0	20
35) ¿En su calidad de jefe cree que los operadores terceros deben conocer y aplicar las normas legales vigentes para la gestión aduanera?	10	10	0	0	0	20
36) ¿Las jefaturas consideran que la implementación de los operadores terceros en nuestro país contribuye a promover mecanismos de control y seguridad al comercio exterior para la gestión aduanera?	6	11	3	0	0	20
Total	22	33	5	0	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: operadores terceros

4.1.12.2 Colaboradores de operadores.

Tabla 36

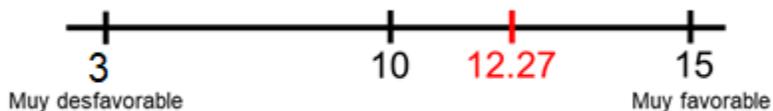
Operadores Terceros en la gestión aduanera-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
34) ¿Cree que los operadores terceros deben integrar en sus procesos sistemas de intercambio de datos para la gestión aduanera?	22	43	18	0	0	83
35) ¿Considera usted que los operadores terceros deben conocer y aplicar las normas legales vigentes para la gestión aduanera?	31	42	8	0	2	83
36) ¿Cree usted que la implementación de los operadores terceros en nuestro país contribuye a promover mecanismos de control y seguridad al comercio exterior para la gestión aduanera?	19	48	14	2	0	83
Total	72	133	40	2	2	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: operadores terceros

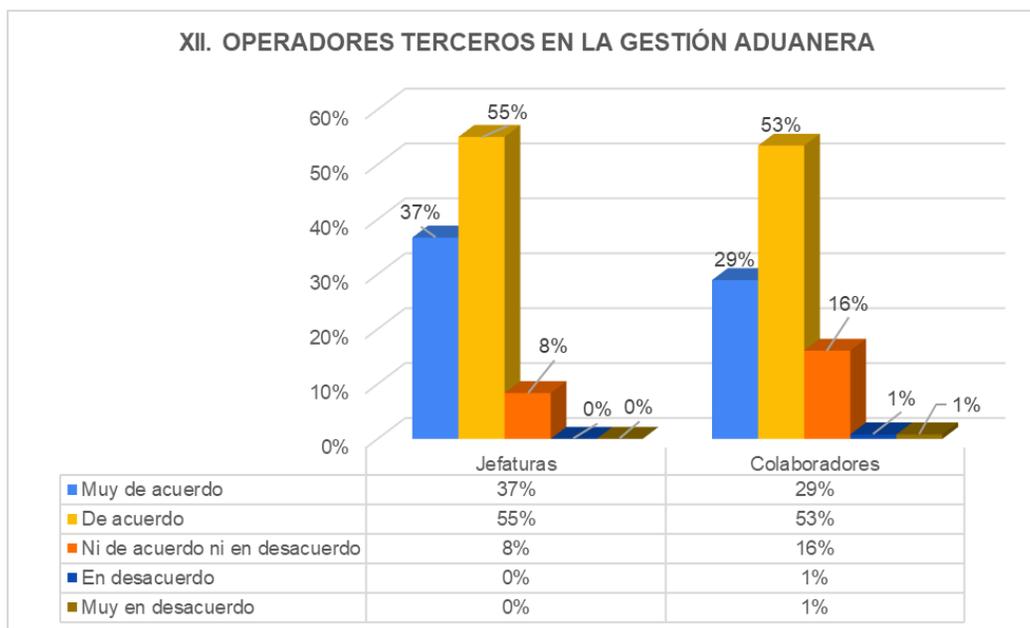
Tabla 37

Operadores Terceros en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	22	37%	72	29%
De acuerdo	33	55%	133	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%	40	16%
En desacuerdo	0	0%	2	1%
Muy en desacuerdo	0	0%	2	1%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 13. Operadores Terceros en la gestión aduanera.



Interpretación de resultados

Acercas de los operadores terceros, las jefaturas opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 55% y 37% de manera correspondiente, que se necesario que integren en sus procesos sistemas de intercambio de datos, que proporciones el flujo de las actividades del trabajo, los tiempos, entre otros, además, contribuye a fomentar mecanismos de control y seguridad para el comercio exterior.

Por su parte, para los colaboradores, opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 53% y 29% de modo correspondiente, tomando en cuenta la implementación de los operadores terceros en el país que coadyuven a promover mecanismos de control y seguridad en el comercio exterior

Tal como se aprecia en la tabla N° 37

Marco de comprobación

En concordancia con los resultados que se obtuvieron, sobre los operadores terceros, se tiene los puntos 4.1.12.1 y 4.1.12.2 que comprende a los jefes y colaboradores, señalan referente al intercambio de datos e información la necesidad objetiva de contar con ello, que garantice con seguridad los flujos y procesos centralizados al comercio internacional.

En relación con la escala de Likert se tiene, de 3 puntos señalaos en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.56 resultado muy favorable, que se constituye en aval y respaldo del sistema de información y control para las acciones del comercio con el exterior, empoderando al colaborador.

4.1.13 Administración aduanera

4.1.13.1 Jefaturas de operadores

Tabla 38

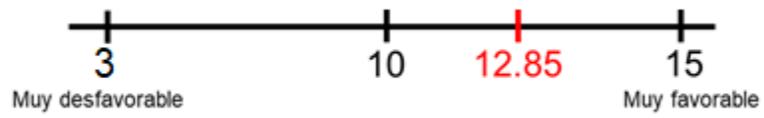
Administración Aduanera en la gestión aduanera-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
37) ¿Las jefaturas creen que es necesario supervisar y garantizar el cumplimiento de las formalidades que exige la administración aduanera al operador de comercio exterior para la gestión aduanera?	8	12	0	0	0	20
38) ¿En calidad de jefe cree que la administración aduanera actúa conforme a ley para el proceso de renovación o cancelación de actividades del operador de comercio exterior para la gestión aduanera?	6	13	1	0	0	20
39) ¿Cree que la jefatura promueve un proceso digital que pueda interconectarse al sistema de la administración aduanera para la gestión aduanera?	6	12	2	0	0	20
Total	20	37	3	0	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: administración aduanera

4.1.13.2 Colaboradores de operadores.

Tabla 39

Administración Aduanera en la gestión aduanera-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
37) ¿Cree usted que la administración aduanera mide objetivamente el desempeño del operador de comercio exterior para la gestión aduanera?	12	42	16	6	7	83
38) ¿Considera usted importante que la administración aduanera se encargue de renovar o cancelar el permiso de funcionamiento de un operador de comercio exterior para la gestión aduanera?	15	56	10	0	2	83
39) ¿Cree que la administración aduanera promueve en su entorno el proceso digital para gestión aduanera?	10	61	10	2	0	83
Total	37	159	36	8	9	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: administración aduanera

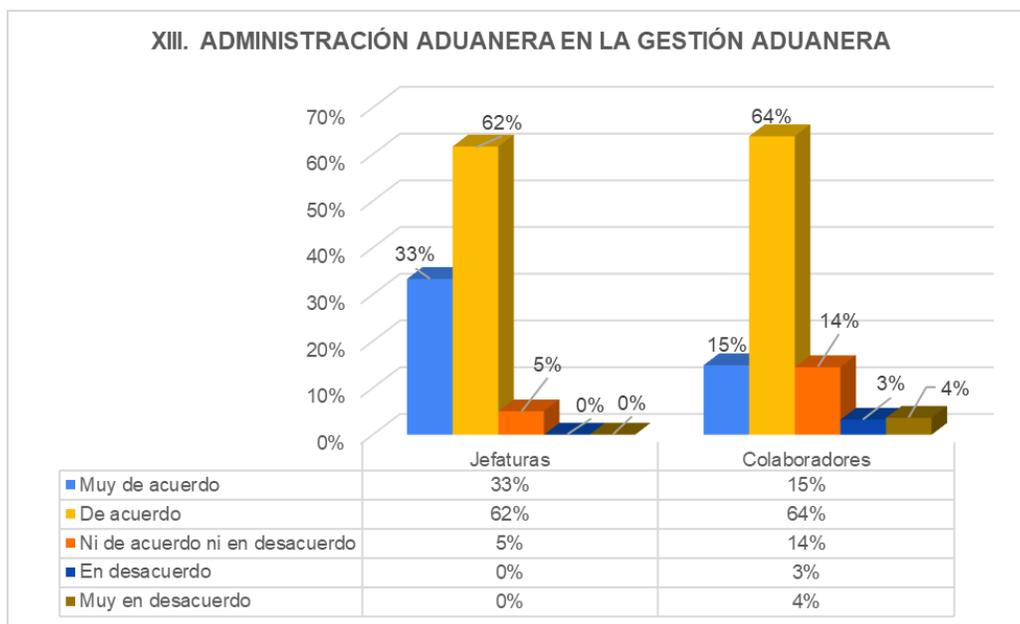
Tabla 40

Administración Aduanera en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	20	33%	37	15%
De acuerdo	37	62%	159	64%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5%	36	14%
En desacuerdo	0	0%	8	3%
Muy en desacuerdo	0	0%	9	4%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 14. Administración Aduanera en la gestión aduanera.



Interpretación de resultados

En relación a la administración aduanera, las jefaturas opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo un 62% y 33% de manera respectiva, que los operadores actúan conforme a la ley, respecto del proceso de renovación o cancelación de actividades del operador y también en el cumplimiento de formalidades que se exige al operador de comercio exterior.

Asimismo, los operadores, perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 64% y 15% de manera respectiva, que la administración tributaria promueve y favorece el proceso digital para la gestión aduanera, además, realizan la renovación o cancelación respecto al permiso de funcionamiento de un operador de comercio exterior.

Tal como se aprecia en la tabla N° 40

Marco de comprobación

En referencia a los resultados obtenidos, acerca de la administración tributaria, respecto a los operadores, se tiene los puntos 4.1.13.1 y 4.1.13.2 que comprende a la administración tributaria y los operadores, muestran la orientación del cumplimiento de la normatividad vigente, así como al enfoque del proceso digital en el comercio internacional, respecto a la gestión de aduanas.

Concordante a la escala de Likert se tiene, de 3 puntos señalaos en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.17 resultado muy favorable, que refleja la actitud de respeto y disciplina del operador para con la administración respectiva, que fluye y se adapta para la conversión virtual de sus procesos en materia de comercio internacional, empoderando al operador.

4.1.14 Fiscalización aduanera

4.1.14.1 Jefaturas.

Tabla 41

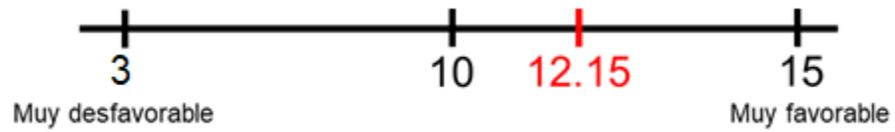
Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
40) ¿En calidad de jefe considera que la fiscalización aduanera es necesaria para la gestión aduanera?	8	10	1	1	0	20
41) ¿Cree usted que a través de la fiscalización aduanera se determinan sanciones drásticas que afectan la gestión aduanera?	5	11	3	1	0	20
42) ¿Cree que la jefatura aplica medidas para salvaguardar alguna fiscalización aduanera que obstaculice la gestión aduanera?	4	10	6	0	0	20
Total	17	31	10	2	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: fiscalización aduanera

4.1.14.2 Colaboradores

Tabla 42

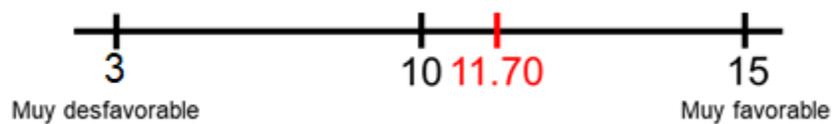
Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
40) ¿Considera que la fiscalización aduanera es oportuna y acorde a las necesidades para la gestión aduanera?	10	50	16	5	2	83
41) ¿Cree que la fiscalización aduanera determina infracciones sancionables con multas que afectan la gestión aduanera?	19	47	11	4	2	83
42) ¿Cree que los operadores de comercio exterior y operadores intervinientes deben someterse a todo acto de fiscalización dispuesta a la autoridad aduanera?	19	52	10	0	2	83
Total	48	149	37	9	6	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: fiscalización aduanera

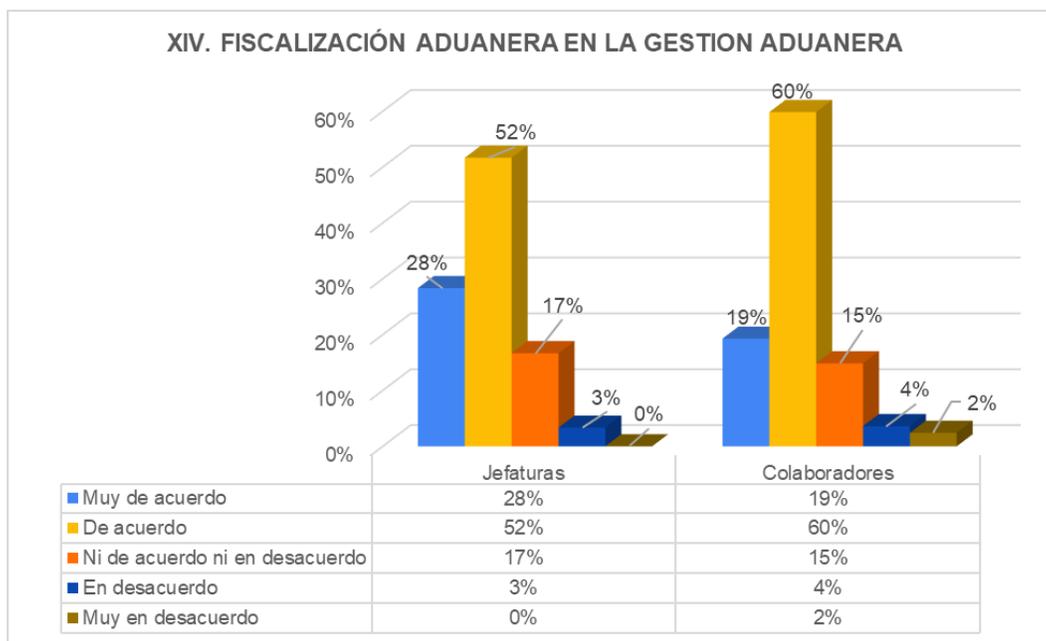
Tabla 43

Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	17	28%	48	19%
De acuerdo	31	52%	149	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	17%	37	15%
En desacuerdo	2	3%	9	4%
Muy en desacuerdo	0	0%	6	2%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 15. *Fiscalización Aduanera en la gestión aduanera.*



Interpretación de resultados

En lo que respecta a la fiscalización aduanera, opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 52% y 28% correspondientemente, que dicha fiscalización establece sanciones drásticas con multas que afectan la gestión aduanera, de la misma forma, resulta necesaria para salvaguardar su operatividad como institución reguladora.

Así también, los operadores perciben estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 60% y 19% de manera correspondiente, que los operadores de comercio exterior y los intervinientes son objeto de fiscalización dispuesto por la autoridad aduanera

Tal como se aprecia en la tabla N° 43

Marco de comprobación

Acorde con los resultados que se obtuvieron, relacionado con la fiscalización en el tema de aduanas para los operadores, se tiene los puntos 4.1.14.1 y 4.1.14.2 que responde a las sanciones y multas, así como a las facultades y atribuciones del órgano en mención, que repercute de manera directa en la gestión aduanera.

En relación con la escala de Likert se tiene, de 3 ítems expuestos en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 11.92 resultado favorable, que de manera relativa impacta en aduanas teniendo presente que la ley debe cumplirse, por lo que se debe de prestar la observancia y conocimiento pertinente del mismo, para un ejercicio formal de la gestión.

4.1.15 Operador económico autorizado

4.1.15.1 jefaturas.

Tabla 44

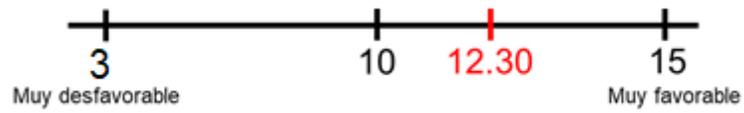
Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera-Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
43) ¿Cree que la jefatura considera que el OEA representará un empoderamiento para la Administración Aduanera, con lo cual se aplica controles y trámites?	4	13	3	0	0	20
44) ¿Cómo jefatura cree necesario la implementación y conservación de la certificación del OEA que oriente la facilitación y seguridad del comercio internacional?	4	15	1	0	0	20
45) ¿En calidad de jefe cree que las empresas certificadas como OEA favorecerán a la competitividad con relación al enfoque de la gestión aduanera?	5	12	3	0	0	20
Total	13	40	7	0	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: operador económico autorizado

4.1.15.2 Colaboradores.

Tabla 45

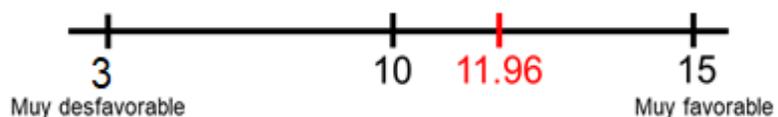
Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera-Colaboradores

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
43) ¿Considera que el OEA representará un empoderamiento para la Administración Aduanera, con lo cual se aplica controles y trámites?	11	56	14	0	2	83
44) ¿Cree usted que la implementación del OEA en el país contribuirá a la facilitación y dar seguridad del comercio internacional?	22	47	10	4	0	83
45) ¿Cree que las empresas certificadas como OEA favorecerán a la competitividad con relación al enfoque del empoderamiento?	18	51	12	2	0	83
Total	51	154	36	6	2	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: operador económico autorizado

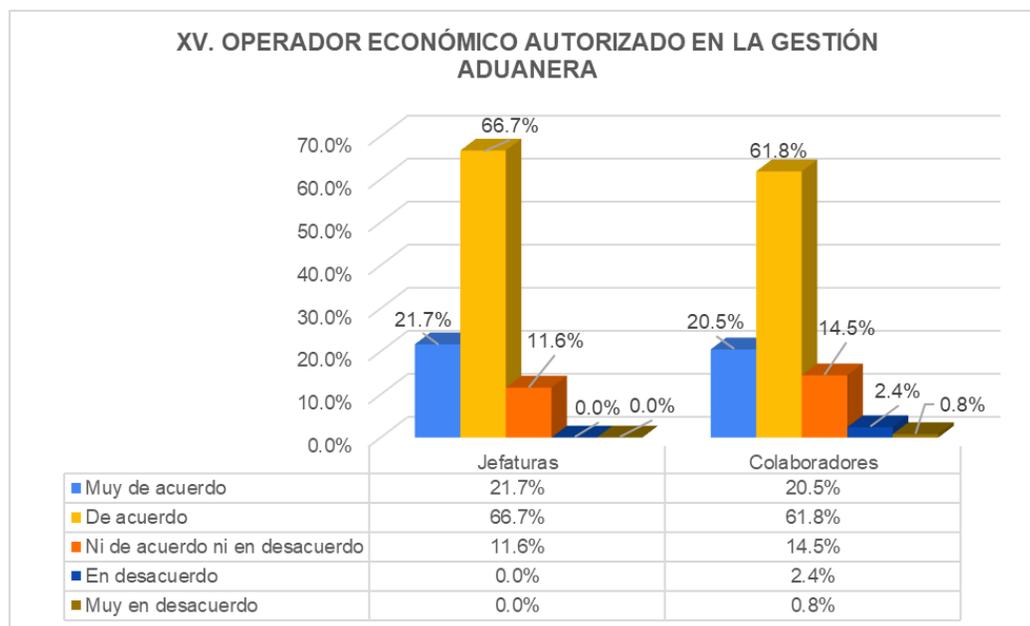
Tabla 46

Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera. Jefaturas- Colaboradores

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	13	21.7%	51	20.5%
De acuerdo	40	66.7%	154	61.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.6%	36	14.5%
En desacuerdo	0	0.0%	6	2.4%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	2	0.8%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 16. Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera.



Interpretación de resultados

En lo relacionado con el operador económico autorizado, opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 66.7% y 21.7% respectivamente, que la jefatura requiere implementar y conservar la certificación del OEA que permita fortalecer la seguridad del comercio internacional, así como, la representación del empoderamiento de los controles y trámites y la competitividad para Aduanas.

De otra parte, dicho operador opina estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 61.8% y 20.5% respectivamente, que el OEA favorecerá al empoderamiento para la Administración Aduanera, en el flujo de sus procedimientos y que la implementación del OEA en el país contribuirá a la seguridad de este comercio.

Tal como se aprecia en la tabla N° 46

Marco de comprobación

En concordancia con los resultados obtenidos, referente al operador económico autorizado, se tiene los ítems 4.1.15.1 y 4.1.15.2 que responde a la jefatura respecto a la certificación del OEA, así como, a la secuencia de acciones determinadas para el comercio exterior, que constituyen pilares de seguridad y garantía en su desarrollo y perspectiva futura para la competitividad.

Acorde a la escala de Likert se tiene, de 3 ítems mostrados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.13 resultado muy favorable, que implica a la OEA, además, de generar mecanismos adecuados y correspondientes, diferencia los contextos de los tiempos respecto a los operadores y su gestión efectiva en la gestión aduanera.

4.1.16 Facilitación aduanera, seguridad y transparencia

4.1.16.1 Jefaturas.

Tabla 47

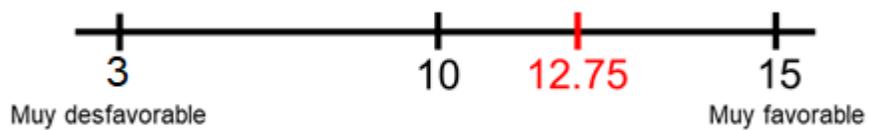
Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera- Jefaturas

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
46) ¿A nivel de jefatura consideran que el FAST reduce los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y gestiones aduaneras?	4	14	2	0	0	20
47) ¿En calidad de jefe cree que el FAST fortalece el intercambio de información con los operadores de comercio exterior para la gestión aduanera?	6	14	0	0	0	20
48) ¿La jefatura considera que el FAST contribuye a mejorar la gestión de las empresas y la gestión aduanera?	7	13	0	0	0	20
Total	17	41	2	0	0	60

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de las jefaturas: facilitación aduanera, seguridad y transparencia

4.1.16.2 Colaboradores

Tabla 48

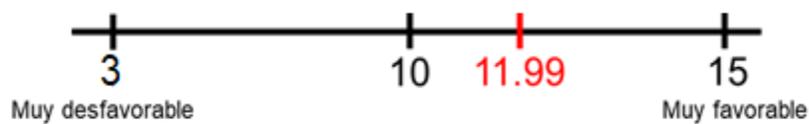
Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera-Colaboradores.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
46) ¿Considera usted que el FAST reduce los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y gestiones aduaneras?	7	58	15	3	0	83
47) ¿Cree usted que el FAST fortalece el intercambio de información con los operadores de comercio exterior para la gestión aduanera?	13	64	5	0	1	83
48) ¿Cree usted que el FAST contribuye a mejorar la gestión de las empresas y la gestión aduanera?	17	59	6	0	1	83
Total	37	181	26	3	2	249

Fuente: Encuesta realizada

Ítems analizados 3

Rango de 3 a 15



Análisis

Respuesta de los colaboradores: facilitación aduanera, seguridad y transparencia

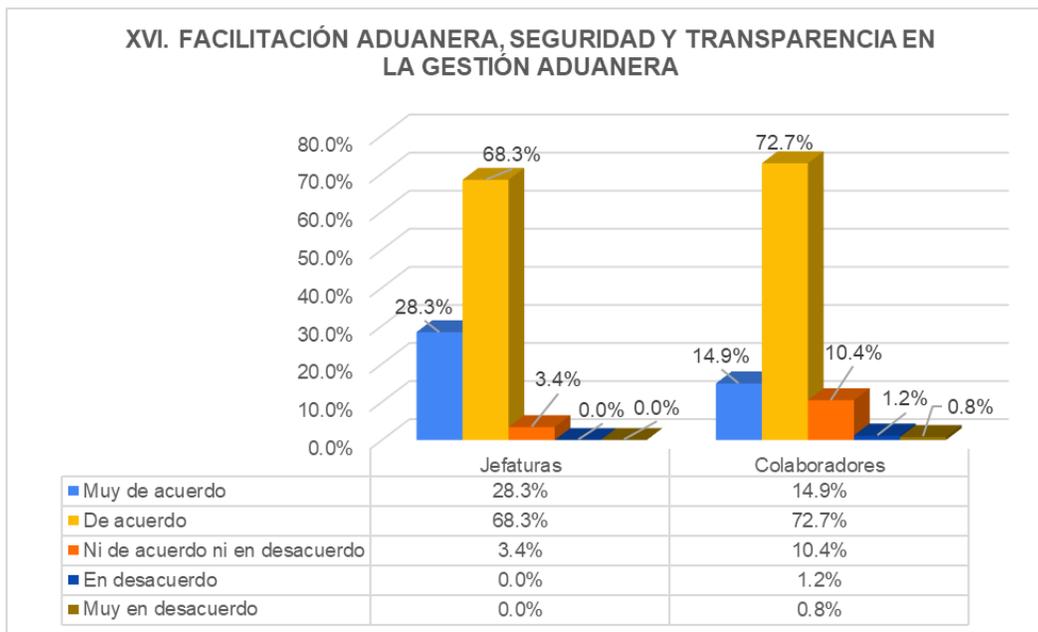
Tabla 49

Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera. Jefaturas-Colaboradores.

Respuestas	Jefaturas		Colaboradores	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Muy de acuerdo	17	28.3%	37	14.9%
De acuerdo	41	68.3%	181	72.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.4%	26	10.4%
En desacuerdo	0	0.0%	3	1.2%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	2	0.8%
Total	60	100%	249	100%

Fuente: Encuesta realizada

Figura N° 17. *Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera.*



Interpretación de resultados

Acerca de la facilitación aduanera, seguridad y transparencia la jefatura opina estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 68.3% y 28.3% que el FAST reduce los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y gestiones aduaneras, así como, fortalece el intercambio de información con los operadores y contribuye a una mejor gestión de las empresas.

Se tiene también al respecto, que los operadores opinan estar de acuerdo y muy de acuerdo en un 72.7% y 14.9% de forma correspondiente, que el FAST fortalecerá el intercambio de información con los operadores de comercio exterior, produciendo ventajas y beneficios al comercio exterior.

Tal como se aprecia en la tabla N° 49

Marco de comprobación.

Se corrobora con los resultados que se obtuvieron, relacionado los operadores, en términos de facilitar, asegurar y transparentar, se tiene los items 4.1.16.1 y 4.1.16.2 que la presencia del FAST apoya las acciones de la gestión de aduanas, favorece la interacción e intercomunicación constituyéndose en un beneficio para las partes.

Concordante con la escala de Likert se tiene, de 3 items indicados en un rango potencial de 3 – 15 un promedio de 12.37 resultado muy favorable, que asegura la sostenibilidad de la información entre las partes confluyentes, el rol del FAST es importante en éste tipo de comercio que expone a la gestión aduanera en el escenario internacional, con su puntos fuertes así como, en los adversos.

4.2 Análisis estadísticos y contrastación de Hipótesis

Paso 1. Prueba de normalidad

Ho: La variable X presenta una distribución de probabilidad normal.

Ha: La variable X no presenta una distribución de probabilidad normal

Prueba de normalidad:

Tabla 50*Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra*

		X1.	X2.	X3.	Y1.	Y2.	Y3.	X_EMP	Y_GE
		TOMA_	HABILID	COMPO	DELEG	CONT	DESPA	ODERA	STIO
		DE_DE	AD_DE	RTAMIE	ACION	ROL_A	CHO_A	MIENT	N
		CISION	_AUTON	LABORA	FUNCI	DUANE	DUANE	ADMINI	ADU
		ES	OMIA	L	ONES	RO	RO	STRATI	ANE
								VO	RA
N		83	83	83	83	83	83	83	83
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4,02	4,07	4,00	4,13	3,94	4,01	4,03	4,03
	Desv. Desviación	,765	,695	,681	,600	,423	,552	,664	,376
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,319	,362	,380	,334	,436	,352	,288	,229
	Positivo	,272	,325	,331	,334	,383	,352	,206	,180
	Negativo	-,319	-,362	-,380	-,292	-,436	-,347	-,288	-,229
Estadístico de prueba		,319	,362	,380	,334	,436	,352	,288	,229
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c							

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Encuesta realizada

Interpretación:

De acuerdo a la prueba de normalidad el estadístico de Kolmogorov– Smirnov, se aplica para una muestra grande, mostrando un p valor de $0.000 < 0.05$ de nivel de significancia. Por lo que se resuelve rechazar la hipótesis nula de normalidad y aceptar la hipótesis alternativa de que las

variables de estudio no tienen una distribución de probabilidad normal. Por ello, se usa la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman para medir la relación entre las variables de estudio

Tabla 51

Correlación Rho de Spearman

		X_EMPODERAM IENTO ADMINISTRATIV O	X1. TOMA_DE_D ECISIONES	X2. HABILIDAD_DE _AUTONOMIA	X3. COMPORTAMIE NTO_LABORAL	Y_GESTIO N ADUANER A	
Rho de Spearman	X_EMPODERAM ADMINISTRATIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,927**	,850**	,822**	,332**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,002
		N	83	83	83	83	83
	X1. TOMA_DE_DECI SIONES	Coeficiente de correlación	,927**	1,000	,741**	,710**	,342**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,002
		N	83	83	83	83	83
	X2. HABILIDAD_DE _AUTONOMIA	Coeficiente de correlación	,850**	,741**	1,000	,665**	,326**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,003
		N	83	83	83	83	83
	X3. COMPORTAMIE NTO_LABORAL	Coeficiente de correlación	,822**	,710**	,665**	1,000	,198
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,073
		N	83	83	83	83	83
	Y_GESTION ADUANERA	Coeficiente de correlación	,332**	,342**	,326**	,198	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	,002	,003	,073	.
		N	83	83	83	83	83

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Existe una correlación positiva estrecha y significativa entre el empoderamiento administrativo y la gestión aduanera, asimismo se encontró correlación directa significativa entre las dimensiones Toma de decisiones (X1), Habilidad de autonomía (X2) con la variable Gestión aduanera al 1% de nivel de significancia (Tabla 51). La dimensión Comportamiento laboral (X3) se relaciona con Gestión aduanera a un nivel de significancia del 10% (p-valor de 0.073 menor al 0.1).

Contrastación de Hipótesis

Para la presente investigación se ha planteado la siguiente hipótesis general para la cual se plantearon sus dos tipos de hipótesis, la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_a)

Hipótesis General:

La aplicación del empoderamiento administrativo influye favorablemente en la efectividad de la gestión aduanera del comercio en el Puerto del Callao.

Tabla 52

Prueba de análisis de varianza (ANOVA) según la variable dependiente "Gestión Aduanera" y la variable independiente "Empoderamiento Administrativo"

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,182	8	,648	7,467	,000
Dentro de grupos	6,419	74	,087		
Total	11,601	82			

Fuente: Encuesta realizada

La tabla N°52, muestra que existe una relación de causalidad significativa entre el empoderamiento administrativo y la gestión aduanera en el Callao al 1% de nivel de significancia ($0.000 < 0.01$).

Contrastación de Hipótesis Específicas

HE1: La participación de los colaboradores en decisiones coherentes permite contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

Tabla 53

Prueba de ANOVA según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la dimensión de la variable independiente “toma de decisiones”

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3,513	4	,878	8,471	,000
Dentro de grupos	8,088	78	,104		
Total	11,601	82			

Fuente: Encuesta realizada

La tabla N°53, se demuestra que la dimensión toma de decisiones influye significativamente en la gestión aduanera según el p valor de $0.000 < 0.01$ de nivel de significancia.

Contrastación de Hipótesis Específicas

HE2: La habilidad de autonomía en los colaboradores influye favorablemente en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao

Tabla 54

Prueba de ANOVA según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la dimensión de la variable independiente “habilidad de autonomía”

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,364	4	,591	4,992	,001
Dentro de grupos	9,237	78	,118		
Total	11,601	82			

Fuente: Encuesta realizada

La tabla N°54, se demuestra que la dimensión habilidad de autonomía influye significativamente en la gestión aduanera según el p valor de $0.001 < 0.01$ de nivel de significancia.

Contrastación de Hipótesis Específicas

HE3: El comportamiento laboral en los colaboradores favorece en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.

Tabla 55

Prueba de ANOVA según la variable dependiente “Gestión Aduanera” y la dimensión de la variable independiente “comportamiento laboral”

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,155	4	,289	2,156	,082
Dentro de grupos	10,446	78	,134		
Total	11,601	82			

Fuente: Encuesta realizada

La tabla N°55, se demuestra que la dimensión comportamiento laboral influye significativamente en la gestión aduanera según el p valor de $0.082 < 0.10$ de nivel de significancia.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Liderazgo

En este estado gerencial ejecutivo, vinculado al empoderamiento de los trabajadores orientado a la gestión aduanera de los operadores de comercio exterior en el Puerto del Callao, donde es relevante capitalizar de manera apropiada y participativa esta habilidad importante para la direccionalidad ordenada y fundamental, propia de los operadores, que beneficie mutuamente a los actores inmersos en éste accionar empresarial.

Carnegie (2017) y Chiavenato (2015), detallan al respecto, que es un requerimiento actual de toda compañía, que avala una continuidad de unificación para las cooperaciones integradas, con orientaciones claras para la competitividad, a través del compromiso y la comunicación.

Con la escala de Likert señalado en los ítems 4.1.1.1. y 4.1.1.2 se destaca el impacto de la presencia de ésta capacidad y habilidad, el que considera diversos ámbitos, que determinan la impulso, seguimiento, inicio y crecimiento del potencial de los líderes colaboradores del presente y el mañana, que continuarán con un rendimiento mayor para la ejecución del ejercicio del empoderamiento.

5.2 Comunicación

Es un pilar importante, sobre todo si exponemos el trabajo por medio, de las distribuciones, indicaciones, regulaciones, reuniones laborales presenciales, responder consultar, recibir correos, reuniones virtuales, otros, son diversas maneras para el accionar de la comunicación en el contexto actual.

Según Chiavenato (2017) como, Carnegie (2017) concuerdan en al accionar que tiene y que influye como un pilar en las empresas, a través del cual el vínculo laboral fomenta el funcionamiento y dinamismo, mostrado por el colaborador quienes intervienen en el quehacer laboral, así como sensaciones; y que en el presente la comunicación tiene otras maneras, trasladándose de lo presencial al uso de herramientas digitales.

En la escala de Likert expuesto en los ítems 4.1.2.1 y 4.1.2.2 se dispone una posición de coordinación estrecha que ha de colaborar para el nexo entre las jefaturas y los colaboradores, obteniendo claramente, un conocimiento de la posición del ámbito de la gestión de aduanas, reforzando e integrando a los colaboradores.

5.3 Motivación

Tener en cuenta la motivación y gestionarla con los colaboradores que se tiene, sabiendo de manera clara los elementos involucrados, que avalan o afectan, siendo este acto importante, por lo cual se determinan las que suman a un comportamiento o actitud eficiente y que tiene como resultado un sentido de convivencia grupal entre los colaboradores.

Igualmente, Chiavenato (2017) y Carnegie (2017) indican que es indispensable que las jefaturas siendo el modelo o ejemplo a imitar, tienen que ejecutar éste procedimiento mediante el accionar laboral, que configura aspectos vinculados a eliminar comportamientos que obstaculicen las actividades relacionadas a sus labores, cuyo resultado logrará maximizar un desempeño, inspirador y conveniente.

Mediante la escala de Likert se muestran en los ítems 4.1.3.1. y 4.1.3.2 la atención que se le brinda, así como, la valoración de los gerentes y niveles de dirección quienes coinciden que su

incorporación ha de conceder mejores alternativas para la unidad y sinergia relacionados en su interés de lograr los objetivos y las metas, de los trabajadores – empresa, razón de empoderarse.

5.4 Capacitación

Es esencial y necesario para poner al día al personal con los conocimientos y prácticas que necesitan, considerando que el ámbito laboral sufre cambios y es cada vez más exigente, por lo que deben estar preparados en el nivel y puesto al que pertenecen.

Así Chiavenato (2017) y (2007), añade la colaboración de los elementos externos y resalta, que en gran medida obedece a condiciones de mejoras solicitadas por la interacción derivada de la evaluación; proceso que impulsa cubrir aspectos respecto de su actual rendimiento que busca ser superado.

Referente a la escala de Likert se indican en los items 4.1.4.1 y 4.1.4.2 que los programas fortifican el aprender y practicar, es decir, conocimientos versus realización del quehacer técnico profesional, se hacen vitales, para estar en concordancia con el ambiente laboral, donde el uso de mecanismos, estrategias, así como, las mejoras habilidades apoyarán y favorecer el desempeño, principal para la gestión y la acción de empoderar.

5.5 Trabajo en Equipo

Requiere esencialmente de la determinación de la organización para organizarla y accionarla, permite a los trabajadores técnicos profesionales a ser convocados para los futuros proyectos a realizar, trasladando consigo en esencia la coordinación conjunta y de los resultados esperados, bajo una óptica de continua interacción.

Chiavenato (2017) y Senge (2007), ambos concuerdan en la energía elaborada y orientada que dirige a obtener sinergia, realizando un gran cambio en el quehacer laboral, el que se beneficia por el apoyo del ejercicio en sus tareas que el equipo como tal muestra.

La escala de Likert presenta en los items 4.1.5.1. y 4.1.5.2 el concepto del esfuerzo integrado del personal, para elaborar las condiciones básicas que fomente el compromiso, así como, la eficacia y eficiencia de los proyectos ejecutados, en apoyo y cimiento de la dirección – gestión, incentivando el empoderamiento.

5.6 Mejora Continua

Enlaza recursos y servicios contenidos en un proceso, su acción es estable y creciente, por tanto, las organizaciones buscan añadirla y trabajarla de manera constante y permita contribuir en las diferentes áreas.

Chiavenato (2017) y Sangüeza, Ilzarbe y Mateo, (2006), ambos autores concuerdan en la importancia del concepto de mejora continua, que resaltan características para respaldar las mejoras propuestas, así como, buscar en lograr competitividad, productividad y calidad

La escala de Likert expone en los items 4.1.6.1 y 4.1.6.2 la relevancia y la trascendencia de éste punto, que deja constancia de los beneficios que se obtendrían y de la aprobación de las muestras de la investigación, quienes respaldan el proceso y su continuidad

5.7 Actitud

Tema abordado por la sicología organizacional, por lo que en este sentido refiere al trabajo del personal en sus labores diarias, y la actitud positiva o negativa frente a un requerimiento, en el que se tiene un conjunto de reacciones basadas en emociones, sentimientos y principios.

Severy, (1974) y Summers (1976), coinciden esencialmente en la exteriorización de las manifestaciones de los trabajadores, quienes consideran y evalúan las circunstancias para su respuesta que guiará su accionar.

La escala de Likert nos muestra en los items 4.1.7.1 y 4.1.7.2 la situación de predisposición del colaborador con la tendencia a delimitar una función, quedando resaltado esta cimentación positiva en la gestión de aduanas

5.8 Relaciones Interpersonales

En su estudio tiene como inicio a las relaciones humanas, fundamental contacto entre las personas y también en concordancia con la relación del trabajo, producto de la naturaleza humana, que sugiere conversaciones, sin embargo, el aspecto interpersonal repercute y aporta a la organización, por el trato entre ellos mismos, su apreciación al respecto, la comunicación, entre otros, importantes y necesarios, que deriva en resultados de desempeño.

Chuck, (2013) y Sanz (2007) señalan que el hombre se moviliza en torno a necesidades, las que requieren en alguna medida motivación y es cuando se plantea un trabajo conjunto e integrador donde participan los jefes y los colaboradores, en una relación que debe denotar respeto, de tal modo que hace posible un mejor desempeño.

Mediante la escala de Likert se aprecia en los items 4.1.8.1 y 4.1.8.2 el espacio de atención que se tiene, para lograr irradiar significativamente en la comunidad laboral, considerando la construcción sólida y unificadora de una capacidad corporativa de inteligencias puestas en ejecución, como punto fuerte de empoderar.

5.9 Compromiso

Se adquiere como consecuencia de haber generado las condiciones apropiadas en términos de acercamiento con la empresa, haber influido positivamente en el conocimiento y reconocimiento de la cultura empresarial que a su vez produce la identificación con el lugar de trabajo.

Se tiene a Robbins y Judge (2009) y Fonseca (2015) quienes por un lado destacan el sentimiento y de otro lado, el desempeño. Lo cierto es que se crea un vínculo que debe ser fuerte y que entonces producirá el efecto de edificar, compartir y canalizar la productividad, necesarios en éste aspecto y que debe redundar en el beneficio de sus integrantes.

Se tiene en la escala de Likert como se muestra en los items 4.1.9.1 y 4.1.9.2 la presencia en energía y disciplina de este compromiso, que fluye al interior de la empresa, que la identifica por la calidad del personal respecto a la capacidad de respuesta del trabajo y que al mismo tiempo las diferencia.

Según los hallazgos encontrados en esta investigación existe una influencia moderada al 10% de nivel de significancia entre el comportamiento laboral como componente del empoderamiento administrativo y gestión aduanera, en comparación al resultado de los autores, Asiri y Sharqui (2020), encontraron una relación significativa entre equipos de trabajo que también es un componente del empoderamiento administrativo y el desempeño corporativo, de acuerdo a su Anova el p valor es $0.000 < 0.01$, de significancia.

5.10 Operador de Comercio Exterior

Tipifica a la entidad con autorización formal del órgano correspondiente, la Administración Tributaria, tiene obligaciones y su cumplimiento obedece a aspectos técnicos y procedimentales, que la norma correspondiente y vigente indica.

Huamán (2019) precisa que las actividades que realiza comprenden al territorio nacional en materia aduanera, teniendo previsto el accionar del mismo en paralelo a lo señalado por la ley general de aduanas, y normas relacionadas.

Por su parte del D. L. N ° 1235 especifica quienes son, el servicio que presta, así como, las sanciones a que están sujetas.

Con la escala de Likert se expone en los items 4.1.10.1 y 4.1.10.2 la especificidad de su accionar considerando las normas y desarrollo de estrategias en el contexto país, del mismo modo incidir en la actuación y representatividad que tienen, que los pone en una situación de expectativa y perspectiva, en la gestión y sobre todo para el empoderamiento.

5.11 Operadores Intervinientes

Explicita a la entidad o persona que no tiene autorización de la Administración Tributaria, sin embargo, interviene en la gestión del trámite de aduanas y con las obligaciones respectivas que la ley le señala e igualmente es observado para las sanciones a que hubiere lugar si trasgrediera norma alguna.

Mazzei (2020) y Ley General de Aduanas (2018), mencionan el contenido didáctico, así como, el de la ley y sus modificatorias, se extrae los puntos a referenciar relacionado a este

operador, los requisitos, las obligaciones a cumplir, las acciones y procedimientos establecidos para las actividades y operaciones a efectivizar.

Respecto a la escala de Likert se muestran en los ítems 4.1.11.1 y 4.1.11.2 la connotación del operador interviniente en materia legal que obedece a la normatividad pertinente y su protagonismo, en el territorio del país. La importancia de garantizar y asegurar sistemas de información y control en la gestión aduanera que permita su participación cohesionada.

5.12 Operadores Terceros

Particulariza al operador que se desenvuelve en las actividades aduaneras, pero que literalmente y funcionalmente no ha sido calificado para ser un operador de comercio, ni exterior ni interviniente, sin embargo, responde a obligaciones puntualizadas en la norma correspondiente a dicha operatividad.

La ley General de Aduanas (2018), señala de manera directa las obligaciones que tiene, como es el de la información y/o documentación, además de asistir al llamado de la autoridad cuando se requerido.

Respecto a la escala de Likert se muestran en los ítems 4.1.12.1 y 4.1.12.2 la importancia de la aplicación y conocimiento exhaustivo de la normatividad en materia de comercio internacional, de igual modo un manejo en el intercambio de información y seguridad de los procesos que garanticen su presencia en la gestión que corresponda.

5.13 Administración Aduanera

A través de esta institución se efectúa el ejercicio de la autoridad pendiente del comercio internacional, debido a los cambios que se suscitan en respuesta a las demandas presentadas. El

personal de los operadores cumple con las formalidades del caso y apoyan el proceso digital, como parte de la innovación.

Cosio (2017) y Zagal (2017) indican que, la relación del trabajo se lleva a cabo en un ambiente de compañerismo y armonía, que se ejecuta una supervisión y observancia por las normas y su cumplimiento, que se coordina para la eficiencia y la competitividad; y que se protege de cerca esta gestión.

Con la escala de Likert se exponen en los ítems 4.1.13.1 y 4.1.13.2 la disposición de garantizar el proceder de los operadores en torno a la ley y normas relacionadas que, teniendo la claridad y objetividad al respecto, se hace beneficioso para ambas partes considerando las exigencias del comercio exterior.

5.14 Fiscalización Aduanera

Comprende la acción de las aduanas en su administración, que refiere al comercio internacional de velar que, los operadores cumplan con las normas en materia de aduanas, así como, tributarias, garantizando el control de ingresos y salidas de mercancías.

Huamán (2019) y Sunat, expresan, que esta actividad y función requiere del control, que posibilita evaluar y medir las obligaciones de los operadores que están en términos del comercio exterior y que cobertura el territorio nacional en el accionar de aduanas, así también, en el aspecto de procedimientos y prevenciones.

En la escala de Likert se indican en los ítems 4.1.14.1 y 4.1.14.2 la observancia y tendencia a enfocarse cada vez con mayor insistencia, debiendo reconocer su importancia para el desarrollo

del país, también de estar de acuerdo con las sanciones que se configuren al respecto y que guarda relación con la disciplina, además de una secuencia en su operatividad y trascendencia.

5.15 Operador Económico Autorizado

Responde a un programa que tiene como propósito actualizar los procedimientos que implican cambios y las mejoras del caso, para favorecer a los procesos en el tema de aduanas y el escenario que se viabiliza actualmente y se proyecta.

Huamán (2019), Mazzei (2020) y ley General de Aduanas, señalan, la importancia del procedimiento, así como, las condiciones para la certificación de los operadores, facilidades y sanciones, refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas y de abordar las normas para no ser sujeto de suspensión o cancelación.

En la escala de Likert se indican en los ítems 4.1.15.1 y 4.1.15.2 que la gestión de los operadores tiene que dar seguridad en su accionar de respeto y disciplina, que les permita producir en el ámbito funcional la garantía de sus procesos a través de iniciativas de buenas prácticas y reflejar en su actividad el empoderamiento.

5.16 Facilitación aduanera, seguridad y transparencia

Comprendido en el programa FAST, que tiene objetivos específicos como la proyección de contar con una aduana digital, que conlleva a mirar objetiva y realísticamente la situación actual, donde es necesario dar cara y comprometerse con ello, reconvirtiendo su actuación en la gestión y desarrollo del comercio internacional.

Oyarse (2019) y ley General de Aduanas, indican que la tendencia del comercio exterior es la dinamicidad, modernidad y transparencia de la gestión aduanera, que contemple el proceso

del ingreso y salida de las mercancías, llevándolo al detalle digital, exteriorizando coordinación, profesionalismo y valores, que lo posicionarían y empoderarían.

La escala de Likert muestra en los ítems 4.1.16.1 y 4.1.16.2 el asegurar que las obligaciones tributarias se cumplan, que información con los operadores de comercio exterior se retroalimente, permitiendo un fortalecimiento, prestigio y empoderamiento de los operadores en la gestión aduanera.

VI. CONCLUSIONES

6.1 Empoderamiento Administrativo y Gestión Aduanera.

Se encontró una relación de causa-efecto significativa entre el empoderamiento administrativo y la gestión aduanera. Del análisis de varianza resultó que el empoderamiento administrativo influye favorablemente en la gestión aduanera, por lo que se valida la hipótesis general. En cuanto a las hipótesis específicas se encontró que la toma de decisiones (X1) y la habilidad de autonomía (X2) influyen fuertemente en la variable Gestión aduanera al 1% de nivel de significancia, sin embargo, el comportamiento laboral (X3) afecta a la gestión aduanera con una significancia del 10%.

6.2 Liderazgo

De los resultados obtenidos en el estudio, sobre el liderazgo en la gestión aduanera, se muestra la trascendencia y compromiso, de promover un ámbito propicio para adherir en los colaboradores la delegación de funciones laborales a través de empoderarlos y logren contribuir en gran porcentaje con las exigencias actuales dentro del entorno laboral. Se considera que el liderazgo está relacionado al empoderamiento del colaborador orientado a la gestión aduanera; por ende, es importante canalizar de manera óptima esta capacidad para lograr una dirección ordenada y estratégica, propia de las exigencias de los operadores de comercio exterior en el Callao, que beneficie a jefaturas, colaboradores y clientes.

6.3 Comunicación

Del resultado obtenido en el estudio, referente a la comunicación para la gestión aduanera, revelan que tiene una importancia significativa para las jefaturas y colaboradores, y que el uso de esta herramienta se hará evidente a través de un proceso de dialogo oportuno, eficaz y responsable

donde los directivos se orienten a empoderar al colaborador. En el contexto actual son distintas las formas para el proceso comunicacional; sobre todo en el ámbito laboral donde se realizan coordinaciones de presentaciones y reuniones virtuales, con el objetivo de capacitar y aclarar algunos conceptos de índole laboral. Asimismo, la comunicación se orienta hacia una coordinación estrecha que contribuye en la relación entre directivos y colaboradores que buscan mejorar la capacidad de respuesta del servicio en el ámbito de la gestión aduanera.

6.4 Motivación

De los resultados obtenidos en la investigación, acerca de la motivación en la gestión aduanera, se demuestran que el uso de ésta herramienta tiene importancia significativa para la capacidad de respuesta al trabajo, y que pone en primer lugar a los directivos para inspirar a través de su accionar de tal forma que irradie a los miembros del equipo y organización. Se considera importante establecer acciones previas que permitan conocer las necesidades y esfuerzos laborales que realizan los colaboradores, y de esta forma promover iniciativas que den lugar al desarrollo de sus habilidades para el logro de las metas, así como, reforzar la autoestima que permita el crecimiento personal. Por tanto, la motivación debe aplicarse al personal que se tiene, entendiendo los elementos involucrados, que ayudan o dañan, logrando identificar aquellos que den la posibilidad de una actitud favorable que responda al bienestar de todos los colaboradores.

6.5 Capacitación

Del resultado obtenido en el estudio, respecto a la capacitación para la gestión aduanera, se muestra como una de las necesidades a programarse y que el procedimiento ayudara en aspectos como la integración de habilidades y capacidades aún ausentes de exteriorizar, a través de mecanismos propios de las tareas laborales lo cual permitirá mayor seguridad en el

desenvolvimiento del trabajo, así como fortalecer y mejorar los resultados mediante su evaluación, para identificar el desarrollo y avances adquiridos y aplicados. Para lograr empoderar es esencial evaluar las capacitaciones planificadas y buscar la participación activa de los miembros, en tal manera que lo aprendido se aplique en sus actividades funcionales y se evidencie objetivamente por los resultados obtenidos por equipos y ámbito organizacional.

6.6 Trabajo en Equipo

De los resultados obtenidos en la investigación, acerca del trabajo en equipo en la gestión aduanera, revela que debe ser orientado a la demanda de resultados laborales, involucrando la interacción de cada miembro donde se apueste por la secuencialidad, uniformidad y unión entre el personal, asimismo, el compromiso. Serán vitales las acciones de coordinación para el desarrollo del trabajo, lo cual permita mayor eficiencia y productividad, de igual manera, será importante generar el compromiso entre los trabajadores que favorezca en su integración e identidad laboral. Con esfuerzo integrado del personal se puede generar las condiciones mínimas que promueva el compromiso, así también, la ejecución de los proyectos con la ayuda y soporte de la jefatura donde impulse el empoderamiento.

6.7 Mejora Continua

Del resultado obtenido en el estudio, respecto a la mejora continua para la gestión aduanera, revela ser una herramienta que precisa las orientaciones laborales y el acompañamiento en sus quehaceres laborales, además, expresan y exteriorizan el reconocimiento y agradecimiento de las funciones, buscando responder a las exigencias que demanda la competitividad. En la actualidad las organizaciones tienen previsto el aspecto de mejora continua cuyo propósito representa una idea de cambio y la perspectiva continua de estar al pendiente de nuevas tendencias de servicio.

La asimilación constante a los cambios, la continuidad, la retroalimentación y adaptarse en el entorno laboral con el acompañamiento respectivo constituyen un punto de apoyo y guía para el empoderamiento.

6.8 Actitud

De los resultados obtenidos en la investigación, acerca de la actitud en la gestión aduanera, revela que es indispensable en el entorno social organizacional la actitud positiva de los trabajadores, disposiciones que permitirán distinguir reacciones variadas dependiendo de escenarios positivos por parte del colaborador y que dan respuesta a la ejecución oportuna de las funciones encargadas, así como la integración y participación en equipo de sus miembros. Es clave generar de manera responsable la cimentación de la actitud, promover el apoyo, la colaboración y cooperación que respalde la unidad entre sus miembros, con la tendencia a realizar reajustes en el proceso laboral que demuestren calidad en el servicio, favoreciendo al interés de la jefatura y colaboradores con el objetivo de sumar para empoderar.

6.9 Relaciones Interpersonales

Del resultado obtenido en el estudio, sobre las relaciones interpersonales en la gestión aduanera, revela que ésta interacción determina y resuelve interrogantes, así también, es el mecanismo para para compartir información con las áreas que lo necesiten o lo soliciten, considerando, para ello, la habilidad de empáticos y saber propiciar bases para el desarrollo de la autoestima; como herramientas para empoderamiento. Es esencial asistir a la presencia formal que permita las diversas interacciones entre directivos y colaboradores que derive un compartir de información y conocimiento que resalte la capacidad de servicio de la compañía. La habilidad de

entender la situación laboral de los colaboradores a través de la empatía y conversar con el personal servirá para una óptima acción interpersonal.

6.10 Compromiso

De los resultados obtenidos en el estudio, acerca del compromiso para la gestión aduanera, revela que es vital generarlo y cultivarlo ya que de esa forma podrá verse reflejado alrededor de la entidad donde el quehacer y compromiso se sumen, permitiendo al unión sutil, significativa, participativa y objetiva, su presencia ayuda a distinguir e identificar al personal en sus tareas de efectividad, guiándolos al empoderamiento. Esta herramienta se adquiere como resultado de haber gestionado las condiciones idóneas en acciones de acercamiento de la organización, haber contribuido significativamente en el aprendizaje y valoración de la cultura empresarial que al mismo tiempo permite identificarse con el ámbito laboral y reforzar la calidad de servicio del personal.

6.11 Operadores de Comercio Exterior (OCE)

Del resultado obtenido en la investigación, respecto al operador de comercio exterior, se necesita fomentar el intercambio de información en la gestión aduanera que permita la implementación y ejecución de mecanismos digitales que logren apoyar y colaborar en el cumplimiento de procedimientos o trámites, asimismo, diseñar estrategias que garantice conocer los últimos cambios normativos. Existe una gran necesidad de intercambiar información con entidades del estado y clientes en beneficio de una gestión aduanera ágil y eficiente. Los directivos y colaboradores deberán estar prestos y atentos a los cambios normativos que puedan presentarse en los distintos procedimientos aduaneros, con la expectativa de hacer una óptima gestión para el empoderamiento.

6.12 Operadores Intervinientes (OI)

De los resultados obtenidos en el estudio, acerca de los operadores intervinientes en la gestión aduanera, se requiere que puedan prestar las garantías correspondientes sobre el bien o servicio que intentan ingresar al territorio nacional, todo esto dentro de los parámetros que dicta la legislación aduanera. Los jefes deben validar la información de los futuros clientes, asegurándose que cumpla con los requisitos normativos para evitar ser sancionados por la Administración Aduanera. De igual forma, es necesario que las jefaturas y colaboradores canalicen la información documentaria de las operaciones asignadas por el cliente, ya sea para nacionalizar o exportar mercancías, con la finalidad de contribuir a la trazabilidad, dirigido a la gestión aduanera.

6.13 Operadores Terceros

Del resultado obtenido en la investigación, respecto a los operadores terceros para la gestión aduanera, es vital que se integren procesos para el intercambio de información, que ayude en el quehacer laboral, los plazos, entre otros, además, que permita fomentar herramientas de control y seguridad de bienes y servicios para el comercio exterior. Los jefes y colaboradores tienen la necesidad de contar con toda la información objetiva que brinde seguridad para los procesos dirigidos al comercio internacional. El presente operador forma parte de actividades aduaneras, pero normativamente no ha sido calificado como un operador de comercio y tampoco como operador interviniente, sin embargo, está sujeto a directrices de demanda los procesos aduaneros.

6.14 Administración Aduanera

De los resultados obtenidos en la investigación, acerca de la administración aduanera, muestra que los operadores deben proceder de acuerdo a ley, sobre todo en el proceso de

renovación o cancelación de sus actividades como operador, así como, en el cumplimiento de la normatividad aduanera. El ente administrador promueve y motiva hacia el proceso digital para una gestión aduanera ágil, además, ejecutan renovaciones y cancelaciones de las actividades del operador de comercio exterior. El personal de los operadores debe cumplir con las formalidades y los procesos de acceso hacia un ámbito digital, orientado a la innovación, actitud de respeto y disciplina hacia la administración con la finalidad de mejorar el mecanismo del comercio internacional.

6.15 Fiscalización Aduanera

De los resultados obtenidos en el estudio, respecto a la fiscalización aduanera, se establece sanciones severas, las cuales afectan la gestión aduanera, sin embargo, resulta necesaria su aplicación para resguardar y proteger el ingreso y salida de mercancías. Los operadores de comercio y los intervinientes son fiscalizados según norma y dispuestos por el ente aduanero. Es importante comprender y respetar los procesos que exige la institución reguladora, de esta forma podrá evitarse sanciones económicas, cancelación e inhabilitación tanto para los operadores como a su personal. Recordemos que muchas veces los errores son propios del colaborador, haciéndose único responsable de la sanción. Por tanto, se debe guardar disciplina y concentración para evitar sobre costos que afectan a los usuarios.

6.16 Operador Económico Autorizado (OEA)

Del resultado obtenido en la investigación, acerca del operador económico autorizado, se establece que los directivos deben implementar y mantener la certificación OEA, que logre reforzar la seguridad en el comercio global, así como, la representación de empoderar los mecanismos de control, procesos documentarios y competitividad en las Aduanas. Ser OEA

implica mayor ventaja en la atención frente a los procesos aduaneros, ya que contar con dicha certificación demuestra al ente regulador que cumple con todas las formalidades. La continuidad de sus actividades como OEA dependerá de las categorizaciones y certificaciones aprobadas cada cierto tiempo, esto permitirá una gestión efectiva y sólida con alto grado de compromiso hacia el empoderamiento.

6.17 Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST)

Del resultado obtenido en el estudio, respecto a la facilitación aduanera, seguridad y transparencia, fortalece el intercambio de datos entre los operadores y promueve una mejor gestión de las organizaciones, logrando ventajas y beneficios al comercio internacional. Se tiene como objetivo apuntar hacia una aduana digital que permita la interconexión de información entre los distintos protagonistas de la gestión aduanera, así también, nos invita a imitar los procesos digitales que usan los países que tienen mayor movimiento de bienes y servicios, con el único propósito de hacer de la aduana peruana una de las mejores del continente, logrando comprometerse en el desarrollo de la gestión y comercio internacional.

VII. RECOMENDACIONES

7.1 Empoderamiento Administrativo y Gestión Aduanera

Se recomienda poner en práctica del ejercicio de empoderar, esto permitirá canalizar y obtener el mejor desempeño de los miembros del equipo con el objetivo de cumplir las metas propuestas por la empresa, orientados por un líder que sabe y entiende sus necesidades a través de la empatía, la confianza y el respeto. Con esfuerzo y dedicación integrado del personal se puede lograr condiciones que irradian el compromiso dentro del equipo de trabajo con el único propósito de sentirse a gusto en sus quehaceres laborales e impulsando el empoderamiento administrativo para fortalecer la gestión aduanera en la organización.

7.2 Liderazgo

La capacidad de liderar debe verse reflejada en las distintas áreas o departamentos de la organización, buscando la apertura, desarrollo y crecimiento de líderes colaboradores que apoyen en la práctica del ejercicio de empoderar, esto permitirá canalizar y obtener el mejor desempeño de los miembros del equipo con el objetivo de cumplir la metas propuestas por la empresa, pero sobre todo, los colaboradores sentirán que están orientados por un líder que sabe y entiende sus necesidades a través de la confianza, el respeto, fortalecimiento de la autoestima que contribuirá al empoderamiento.

7.3 Comunicación

Será vital generar y mantener la comunicación oportuna, eficaz y responsable, que transmita una conexión-confianza entre los colaboradores, donde las jefaturas se orienten a empoderar a sus dirigidos. Existe distintas herramientas digitales que propician la comunicación en tiempo real, por ello debemos utilizarlas de manera inteligente, con el propósito de integrar,

orientar y respaldar a los trabajadores. Esta herramienta busca una coordinación estrecha entre jefaturas y sus dirigidos para el mejor desempeño, será tarea de los directivos brindar los mejores mecanismos para una comunicación eficaz que aporte al empoderamiento.

7.4 Motivación

Sera importante que los directivos logren establecer acciones que permitan conocer las dificultades y necesidades de sus dirigidos, así como, inspirarlos a través de su accionar a ser mejores como persona y miembros del equipo. Sin duda, las empresas deben buscar formas de irradiar acciones que permitan motivar al colaborador, dando lugar al desarrollo y crecimiento de sus habilidades. Es esencial que la motivación cobre un papel fundamental en las empresas, y debe dejarse de lado la idea de que los colaboradores son solamente números y estadísticas, debemos poner mucha atención a la parte humana del colaborador, para que de esta manera logremos mejores desempeños y cumplimiento de las metas, orientado al empoderamiento.

7.5 Capacitación

Integrar habilidades y capacidades a través de la capacitación será significativo para el desarrollo del empoderamiento de los directivos y colaboradores, permitiéndoles mayor seguridad en el quehacer laboral. Se recomienda que las capacitaciones sean continuas y busquen la participación de sus miembros, pero, además, se aconseja que estas capacitaciones sean evaluadas para conocer el grado de aprendizaje para su desempeño en el trabajo. Esta herramienta debe conseguir el intercambio de información, orientar a sus miembros a compartir sus experiencias laborales, aclarar dudas y fortalecer sus conocimientos para aplicarlo de manera eficaz y eficiente.

7.6 Trabajo en Equipo

Será vital apostar por un trabajo en equipo, ello permitirá involucrar la interacción de cada colaborador donde se oriente por la uniformidad, secuencia y ordenamiento. Los jefes deberán guiar en coordinaciones que busque la participación de cada individuo que permita mayor eficiencia y productividad en sus funciones. Asimismo, será necesario generar compromiso entre los trabajadores que desarrollen su integración e identidad en la compañía. Con esfuerzo y dedicación integrado del personal se puede lograr condiciones que irradian el compromiso dentro del equipo de trabajo con el único propósito de sentirse a gusto en sus quehaceres laborales e impulsando el empoderamiento dentro de la organización.

7.7 Mejora Continua

La mejora continua es una filosofía que debe ser puesta en práctica en las organizaciones de hoy, además, los directivos deben orientar sus esfuerzos en el acompañamiento a sus dirigidos con la finalidad de expresar y exteriorizar las mejores prácticas de mejora continua, en el propósito de conseguir un bienestar laboral individual y organizacional. La idea de cambios estructurales, de normas y procedimientos, de bienes y servicios, responde a las exigencias de la demanda a nivel nacional e internacional. Por tanto, es vital buscar nuevas tendencias de servicio, que logren fidelizar al consumidor y atraer a nuevos clientes con el manejo de nuevas herramientas, como las digitales, retroalimentación de información y adaptabilidad a los nuevos procesos laborales.

7.8 Actitud

Dentro del entorno organizacional será indispensable generar y mantener una actitud positiva entre sus miembros, así como, un alto grado de integración y participación. Será clave que las jefaturas tengan una lectura de aquellos colaboradores que por alguna razón no tienen una

actitud positiva, provocando reacciones variadas en su entorno. Los directivos deben promover la integración y la participación de cada individuo, además, debe hacer un seguimiento para brindar el apoyo, colaboración y respaldo en los quehaceres laborales, buscando de esta manera una calidad de servicio y sobre todo el fortalecimiento de una actitud que irradie respeto, admiración, cooperación hacia el objetivo de empoderar a cada compañero de área.

7.9 Relaciones Interpersonales

Es esencial propiciar bases para el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, así como, reforzar la empatía y la autoestima entre los miembros del equipo. Las jefaturas y colaboradores deben apostar por una interacción que busque compartir información, conocimientos, y la capacidad de servicio al compañero. Entender las necesidades del trabajador nos va a permitir saber utilizar mejor las herramientas para relacionarnos con nuestros colegas, de esta manera, se fortalece los cimientos para relación entre directivos y sus dirigidos. El uso de herramientas digitales para el que hacer laboral, debe acercar a cada miembro del equipo, y esto se logrará con un principio de respeto, cordialidad y empatía, generando cimientos para empoderar.

7.10 Compromiso

Será importante que las organizaciones logren generar y cultivar el compromiso hacia los directivos y colaboradores que permita exteriorizar el mejor desempeño en sus quehaceres laborales, guiándolos al empoderamiento, así como, identificar al personal que se distinga en la ejecución de sus funciones, buscando siempre la participación y el mejor servicio hacia los clientes. Esta herramienta será útil en la medida que las empresas adquieran y ofrezcan condiciones apropiadas hacia el trabajador, donde contribuya de manera importante hacia el aprendizaje,

cultura de la organización y respeto; dándoles a conocer que el cumplimiento de las metas de la compañía no sería posible sin la significativa contribución y colaboración del trabajador.

7.11 Operadores de Comercio Exterior (OCE)

Para un mejor desempeño de los operadores comercio, se necesita promover el intercambio de información ágil, oportuna y entendible, que permita lograr una gestión aduanera de calidad. Será necesario intercambiar datos con entidades del estado que permita implementar nuevos mecanismos de ejecución y respuesta. Por tanto, los directivos deben guiar a sus dirigidos en el uso de nuevas herramientas digitales que agilice sus labores, entender cada proceso de atención al cliente para evitar así ser amonestados. Es esencial comprender y apoyar al trabajador en su adaptabilidad a los nuevos desafíos digitales, las jefaturas deben guiarlos y lograr exteriorizar el mejor desempeño de sus dirigidos con la finalidad de lograr una gestión para empoderarlos.

7.12 Operadores Intervinientes (OI)

Los operadores intervienes cumplen un rol importante en la legislación aduanera peruana, así mismo, son un eslabón esencial en la gestión aduanera. Sin embargo, para lograr su apropiada participación se necesita que las empresas cumplan con los requisitos que demanda la ley aduanera peruana. Es necesario que los directivos del operador de comercio exterior revisen y reconfirme la información sobre sus posibles clientes, antes de brindarles algún servicio. Será importante considerar capacitaciones hacia los clientes con la finalidad de conocer los nuevos cambios normativos, evitando así, el pago de sanciones pecuniarias, que sin duda causan malestar a los clientes y trabajadores del agente de aduana.

7.13 Operadores Terceros

El operador tercero está sujeto a las directrices aduaneras, por tanto, se recomienda que integren en sus procesos el intercambio de datos, que permita agilizar los quehaceres laborales de sus trabajadores, además de fomentar acciones de control y seguridad en el intercambio de bienes y servicios, con el propósito de fortalecer la gestión aduanera. Sus directivos deben conocer e irradiar a través de sus procedimientos el aprendizaje de nuevos cambios normativos a sus dirigidos, que serán de utilidad para empoderarlos y brindar una atención personalizada con alternativas de solución cuando éstas las amerite. Por tanto, es importante que los operadores terceros piensen en nuevas herramientas tecnológicas que facilite y fortalezca las funciones de sus trabajadores, con el propósito de mejorar cada día en el servicio.

7.14 Administración Aduanera

La Administración Aduanera debe orientar sus esfuerzos hacia un intercambio de información más ágil, así como, mejorar los tiempos de atención para evitar malestar en los operadores de comercio y operadores intervinientes, Es evidente, que en ocasiones se incrementa el flujo de ingreso de bienes y servicios al territorio nacional, sin embargo, se sigue operando bajo una idea tradicional de atención. En el contexto actual que vivimos, ha puesto en evidencia que la Aduana peruana puede mejorar sus procesos de control a través de la virtualidad, pero esta estrategia de cambio debe ser exteriorizada por los directivos del ente estatal, con el objetivo de acortar los tiempos de atención y hacer un comercio internacional más dinámico con miras hacia el empoderamiento.

7.15 Fiscalización Aduanera

La fiscalización aduanera es importante, pero consideramos que debe regularse el procedimiento de infracciones y sanciones, así como, las elevadas multas por errores que no afectan a la recaudación tributaria. Fiscalizar a los entes privados que forman parte gestión aduanera es una tarea que demanda disciplina y concentración entre los trabajadores del estado, pero es importante resaltar que imponer sanciones pecuniarias elevadas afecta considerablemente en los costos de productos, siendo el consumidor final los más afectados. Por tanto, es importante que la fiscalización aduanera busque mecanismos que permitan a los clientes y operadores, subsanar aquellos errores que no agrada el principio de buena fe y veracidad, así como, a la recaudación.

7.16 Operador Económico Autorizado (OEA)

Es necesario que el operador económico autorizado logre implementar y mantener la certificación OEA, el cual sostiene que tiene las herramientas necesarias para brindar seguridad en el comercio mundial. Sin embargo, es vital que los colaboradores de las empresas certificadas como OEA, se encuentren capacitados y orientados a la práctica de un comercio seguro, logrando estándares de calidad. Las empresas con certificación OEA buscan relacionarse comercialmente con otras empresas que tengan la misma certificación, esto permitirá tener mayor presencia en el mercado nacional e internacional, porque debemos recordar que hoy todos necesitan y requieren ser un eslabón seguro en la cadena logística con miras hacia el empoderamiento.

7.17 Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST)

La aplicación del FAST, es importante, por ello debemos fortalecer sus beneficios, a través de nuevas herramientas digitales que busquen un intercambio de información más ágil entre

clientes y operadores, con el propósito de crear mejores escenarios en el intercambio comercial de bienes y servicios. Es necesario observar y mejorar las herramientas digitales que usan los países con mayor demanda para el control de mercancías, logrando así, ser un país atractivo al comercio mundial. Se debe capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas digitales que se interconecten con los clientes, operadores y Aduanas, buscando un servicio personalizado, digital, seguro y transparente, orientado al empoderamiento.

VIII. REFERENCIAS

- Amezcu, E., Pérez, V., y Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Administrativa*, (1), 33-37.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. (1^a.ed.) Lima: Esan Ediciones.
- Asiri, A. and Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8 (2), 157-184.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Editorial Shalom
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4^a.ed.). Mexico D.F., México: Pearson Educacion.
- Blanchard, K. (2006). *Empowerment: Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Q-sd9FQvczQC&printsec=frontcover&dq=tres+claves+para+que+el+proceso+de+facultar+a+los+empleados+funcionen+en+su+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6kZiS57nSAhVJFZAKHcZLAbIQ6AEIGDAA#v=onepage&q=tres%20claves%20para%20que%20el%20proceso%20de%20facultar%20a%20los%20empleados%20funcionen%20en%20su%20empresa&f=false>
- Blanco, Y., y Moro, H. (2019). Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicios de Turismo de Naturaleza. *Economía y Desarrollo*, 161, (1), e6.

- Cálix, G.; Martínez, C.; Vígir, L. y Núñez, J. (2016) El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117), ISSN 2448-7678.
- Carnegie, D. (2017). *Training Liderazgo*. (1ª.ed.). Barcelona:Edhasa.
- Cosio, F. (2014). *Tratado de derecho aduanero*.(1ª. ed.). Lima: Jurista editores EIRL.
- Cosio, F. (2017). *Curso de derecho aduanero*. (1ª. ed.). Lima: Jurista editores EIRL
- Chavez, L. (2021). *El empowerment como herramienta administrativa para incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Transportes Chiclayo S.A.-2019*. (Tesis). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humano. El capital humano de la organizaciones*. (8ª.ed.) México: Mc Graw HILL.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3ª.ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humano. El capital humano de las organizaciones*. (10ª.ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Chuck, W. (2013). *Administracion*. Mexico: Cengage learning editores
- Cruz, M. (2020). *Relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa Perú Carnes, Chimbote, 2020*. (Tesis de maestria). Universidad César Vallejo, Chimbote,Perú.
- Díaz, A., Vara, A., Asencios, Z., Chafloque, R., y Santi, I., (2019). Gestión equitativa, empoderamiento y compromiso personal. *Dimensión Empresarial*,17,(3), 87-103.

- Fonseca, R. (2015). *Competitividad. La clave del éxito empresarial*. (1ª.ed.) Bogota: Alfaomega Colombiana.
- Flores, C. (2020). *Empowerment y desempeño laboral en el área de producción de la empresa Plastimiq S.R.L - San Juan de Lurigancho 2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima,Perú.
- Florit, P., y Gispert, E., (2018). Empoderamiento Intersectorial en directivos y líderes locales como contexto para la acción en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*,44, (3), e1214.
- García, E. (2019). *El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote-2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote,Perú
- Gutierrez, J. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Guzmán, C., Pontes, P., y Szufliita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *Reidocrea*,4,(1), 66-73.
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Fundamentos de metodología de la investigación*.(6ª.ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Huamán, M. (2019). *Derecho Aduanero y de Comercio Internacional*. (1ª.ed.) Lima: Pacificos Editores SAC.
- Huesca, C. (2012). *Comercio Internacional*. (2.ª ed.). Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.

- Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Leyva, K., y Vilcas, K. (2020). *Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S.A.-2020* (Tesis de maestría). Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Revista de Investigación Administrativa*, (116), Año 44, 81-93.
- Mazzei, C. (2020). *Cambios en la Ley General de Aduanas y su Reglamento*. Recuperado de https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4067/Cambios_Ley_General_Aduanas_Reglamento_2020_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montesinos, S. (2020). *Empowerment y la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora Mech en la ciudad del Cusco, 2019* (Tesis de maestría). Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.
- Oseña, E. (2020). *Empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Oyarse, J. (2019). *Todos los caminos conducen hacia la Aduana Digital. Magoyarse*. Recuperado de: <https://www.magoyarse.com/2019/>

- Piguave, M., y Vegas, H. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*. 5 (8), 21-38.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (6ª.ed.) Madrid: Esic Editorial.
- Ramírez, A. (2019). *Empoderamiento organizacional y la fidelización de los clientes de la empresa Epropel Selva SAC de Tarapoto, 2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Ratmawati, D. (2007). Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case. *Proceeding of the 13th Asia Practice Management Conference*, Melbourne.
- Rico, J., Peinado, A., Salvador, R., y Gonzáles, F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces. *Reidocrea*, 5,(2), 33-39.
- Ríos, P. (2015). *El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. (Tesis de maestría). Universidad de Almería, Almería, España.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ra ed.). Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2019). *Empoderamiento y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Ferreyros, Chimbote-2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

- Rodríguez, R. (2017). *Fundamentos de empowerment en la toma de decisiones de las Mypes del sector manufactura de la región Sur del Perú* (Tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Román, J., Krikorian, A., Franco, C., y Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32, (139), 154-161.
- Saldarriga, M. (2020). *Relación entre empowerment y compromiso laboral en los trabajadores de una entidad pública Piura, 2019* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Santa Cruz, F. (2015). Empowerment y desempeño en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. *Revista UCV*, (2). 126.
- Sangüeza, M. Mateo, R. y Ilzarbe, L. (2006) *Introducción a las herramientas y técnicas de la gestión de la calidad, en Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thompson Editores Spain Paraninfo S.A.
- Sanz, M. (2007). *Empresa inteligente y relaciones humanas*. México: Thomson
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina* (2ª.ed.). Mexico: Granica
- Seyed, H., Minoos, Y., Shahla, S., y Behzad, O. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, 6-13.

Severy, L. (1974). *Procedures and issues in the measurement, and evaluation, educational testing service*. Princeton: National Institute of Education, US department of Health, Education and Welfare..

Summers, G. (1976). *Medición de actitudes*. México: Trillas

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, (2018), *Ley General de Aduanas*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03normasoc.htm>

Valle, L., y García, C. (2019). Impacto del empoderamiento de los empleados en el desempeño organizacional en la industria pesquera. *Compendium*,6,(2), 74-90.

Vargas, M., y Máynez, A., (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria*,29, 1-13.

Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover&dq=DELEGACION+DE+PODER+LIBROS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifsfOP9a3SAhVGGpAKHb-2AxIQ6AEIGDAA#v=onepage&q=DELEGACION%20DE%20PODER%20LIBROS&f=false>

Zagal, R. (2017). *Derecho aduanero: Operativa del Comercio Exterior y Principales Instituciones Jurídicas Aduaneras*. (2ª.ed.). Lima: Editorial San Marcos.

IX. ANEXOS

9.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TEMA: EL EMPODERAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN ADUANERA DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL PUERTO DEL CALLAO.

PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICOS.	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACION	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera la aplicación del empoderamiento administrativo fortalecerá la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS :</p> <p>1) ¿Cómo la participación de los colaboradores en las decisiones procedimentales contribuye en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?</p> <p>2) ¿De qué manera la habilidad de autonomía en los colaboradores contribuye en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?</p> <p>3) ¿De qué manera el comportamiento laboral en los colaboradores contribuye en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Proponer la aplicación del empoderamiento administrativo que permita fortalecer la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1) Analizar la participación de los colaboradores en decisiones que permita contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.</p> <p>2) Analizar la habilidad de autonomía en los colaboradores que permita contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.</p> <p>3) Analizar el comportamiento laboral en los colaboradores que permiten contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La aplicación del empoderamiento administrativo influye favorablemente en la efectividad de la gestión aduanera del comercio en el Puerto del Callao.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS.</p> <p>1) La participación de los colaboradores en decisiones coherentes permite contribuir en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao</p> <p>2) La habilidad de autonomía en los colaboradores influye favorablemente en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.</p> <p>3) El comportamiento laboral en los colaboradores favorece en la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></p> <p>X. Empoderamiento Administrativo</p> <p>Dimensiones:</p> <p>X.1.Toma de decisiones</p> <p>X.2.Habilidad de autonomía</p> <p>X.3.Comportamiento Laboral</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></p> <p>Y. Gestión Aduanera</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Y.1. Delegación de funciones</p> <p>Y.2. Control aduanero</p> <p>Y.3. Despacho Aduanero.</p>	<p>Variable X.</p> <p>Indicadores X.1.</p> <p>-Liderazgo</p> <p>-Comunicación</p> <p>-Motivación</p> <p>Indicadores X.2.</p> <p>-Capacitación</p> <p>-Trabajo en equipo</p> <p>-Mejora continúa</p> <p>Indicadores X.3.</p> <p>-Actitud</p> <p>-Relaciones interpersonales</p> <p>-Compromiso</p> <p>Variable Y.</p> <p>Indicadores Y.1.</p> <p>-Operadores de Comercio Exterior</p> <p>-Operadores Intervinientes</p> <p>-Operadores Terceros</p> <p>Indicadores Y.2.</p> <p>-Administración Aduanera</p> <p>-Fiscalización Aduanera</p> <p>Indicadores Y.3.</p> <p>-Operador Económico Autorizado (OEA)</p> <p>-Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST)</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Esta investigación es de Tipo Aplicada.</p> <p>Según Behar (2008, p.20)</p> <p>Nivel o Alcance:</p> <p>Descriptivo : Bernal (2016, p.143)</p> <p>Explicativa : Bernal (2016, p.148)</p> <p>Correlacional: Bernal (2016, p.147)</p> <p>La Investigación será del Nivel:</p> <p>DESCRIPTIVO -</p> <p>EXPLICATIVA -</p> <p>CORRELACIONAL</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Hernández et al. (2014, p.4)</p> <p>El diseño que se aplicará será el: No Experimental</p> <p>Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.152).</p> <p>De tipo: Transversal</p> <p>Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.154)</p>	<p>El Instrumento utilizado en la presente investigación es el: Cuestionario</p> <p>Bernal (2016, p.250)</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizara el Alfa de Cronbach.</p> <p>Para el análisis de datos se utilizara el programa estadístico SPSS V.25, recolectando datos para la estadística descriptiva y estadística inferencial y realizar la discusión.</p>	<p>Población:</p> <p>El estudio presenta una población de 20 jefaturas, que por conveniencia la muestra será la misma.</p> <p>Se complementa la población con 106 colaboradores, quienes tienen experiencia en el manejo documental con un mínimo de tres años en la institución.</p> <p>Hernández et al. (2014, p.174)</p> <p>Tamaño de muestra:</p> <p>Obtenemos que la muestra total está constituida por 103 empleados del Operador de Comercio Exterior.</p> <p>Hernández et al. (2014, p.175)</p> <p>Tipo de muestreo:</p> <p>PROBABILÍSTICO</p> <p>ALEATORIO SIMPLE.</p> <p>Hernández et al. (2014, p.175)</p>

9.2 Instrumento de validación

Cuestionario encuesta:

El presente cuestionario es parte de la investigación titulada “El empoderamiento administrativo y la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao”, el cual se responderá de forma ANÓNIMA.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” donde crea conveniente.

I.- El cuestionario encuesta dirigido a las jefaturas.

ESCALA DE VALORACIÓN	
1	MUY EN DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
4	DE ACUERDO
5	MUY DE ACUERDO

ÍTEMS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
VARIABLE X: EMPODERAMIENTO ADMINISTRATIVO	5	4	3	2	1
I. Liderazgo en el empoderamiento					
1) ¿En calidad de jefe considera que es necesario empoderar a los colaboradores para el empoderamiento?					
2) ¿Considera usted que es necesario promover iniciativas de cambio en los colaboradores para el empoderamiento?					
3) ¿Cree usted que las jefaturas deben aplicar proyectos innovadores que brinde empoderamiento?					
II. Comunicación en el empoderamiento					
4) ¿En calidad de jefe considera que es necesario aplicar una comunicación eficaz y con retroalimentación a los colaboradores para el empoderamiento?					
5) ¿Cree usted que es necesario emplear una comunicación oportuna y pertinente a los colaboradores para el empoderamiento?					
6) ¿Considera usted que la comunicación facilita el acercamiento al colaborador para el empoderamiento?					
III. Motivación en el empoderamiento					
7) ¿Usted considera que la motivación brinda autoestima en el trabajador para el empoderamiento?					
8) ¿Cree usted que la motivación por parte de la jefatura en el cumplimiento de las metas otorga empoderamiento?					
9) ¿Considera que la motivación promueve la persistencia en nuevas iniciativas de mejora para el empoderamiento?					

IV. Capacitación en el empoderamiento					
10) ¿Considera usted que es necesario promover programas de capacitación que conlleven a la práctica del empoderamiento en los colaboradores?					
11) ¿Cree usted que la capacitación al colaborador permite fortalecer sus habilidades para el empoderamiento?					
12) ¿En calidad de jefe considera que es necesario evaluar al colaborador para evidenciar los resultados de la capacitación en el empoderamiento?					
V. Trabajo en equipo en el empoderamiento					
13) ¿Considera usted que es necesario fomentar el trabajo en equipo que logre fortalecer el compromiso del colaborador para el empoderamiento?					
14) ¿Cree usted que el trabajo en equipo debe ejecutarse mediante acciones coordinadas para el empoderamiento?					
15) ¿En calidad de jefe cree que es necesario promover las relaciones interpersonales que favorezcan la integración de los miembros y por tanto del trabajo en equipo, que brinde empoderamiento?					
VI. Mejora continua en el empoderamiento					
16) ¿Cree usted que es importante aplicar la mejora continua donde fomente la retroalimentación de información en los colaboradores para lograr el empoderamiento?					
17) ¿En calidad de jefe cree que la mejora continua promueve la orientación y acompañamiento al colaborador para el empoderamiento?					
18) ¿Considera usted que es necesario fomentar la mejora continua que estimule la innovación en los trabajadores para el empoderamiento?					
VII. Actitud en el empoderamiento					
19) ¿En calidad de jefe considera que tener disposición favorable para el accionar laboral del colaborador es uno de los aspectos básicos para el empoderamiento?					
20) ¿Considera usted necesario tener una disposición favorable hacia los colaboradores en términos de inducción o aclaración de sus actividades laborales para el empoderamiento?					
21) ¿Usted cree que a nivel de jefatura se debe tener una actitud favorable que promueva un efecto multiplicador en la unidad de trabajo para el empoderamiento?					
VIII. Relaciones interpersonales en el empoderamiento					
22) ¿Cómo jefe cree que la empatía permite desarrollar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para el empoderamiento?					
23) ¿En calidad de jefe considera que las relaciones interpersonales se forjan a través de las relaciones humanas?					
24) ¿Las jefaturas creen que la autoestima en los colaboradores se incrementa a través de relaciones interpersonales?					
IX. Compromiso en el empoderamiento					
25) ¿En su calidad de jefe cree que el compromiso promueve la autodisciplina en el colaborador para el empoderamiento?					
26) ¿Considera usted que a nivel de jefaturas se debe fortalecer el reconocimiento laboral para incrementar el compromiso en los trabajadores, promoviendo el desarrollo de sus capacidades y talentos para el empoderamiento?					
27) ¿En calidad de jefe cree que el compromiso en un nivel elevado favorece al profesionalismo por consiguiente al empoderamiento de los colaboradores?					
VARIABLE Y: GESTION ADUANERA					
I. Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera					

28) ¿Considera que las jefaturas del operador de comercio exterior deben promover la incorporación de sistemas de intercambio de información para la gestión aduanera?					
29) ¿En calidad de jefe considera que es necesario que el operador de comercio exterior aplique mecanismos electrónicos que apoyen el cumplimiento de sus procesos o trámites para la gestión aduanera?					
30) ¿Cree usted que las jefaturas del operador de comercio exterior deben diseñar estrategias que permitan informar a los colaboradores sobre los últimos cambios normativos para la gestión aduanera?					
II. Operadores Intervinientes en la gestión aduanera					
31) ¿Cree usted que es necesario que los operadores intervinientes sean informados sobre los beneficios de elegir un régimen aduanero para la gestión aduanera?					
32) ¿Cree que la jefatura debe validar las certificaciones internacionales del operador interviniente antes de la prestación del servicio para la gestión aduanera?					
33) ¿En calidad de jefe cree que es necesario que el operador interviniente garantice el control y la información del bien o servicio para la gestión aduanera?					
III. Operadores Terceros en la gestión aduanera					
34) ¿Cree que las jefaturas de los operadores terceros deben integrar en sus procesos sistemas de intercambio de datos para la gestión aduanera?					
35) ¿En su calidad de jefe cree que los operadores terceros deben conocer y aplicar las normas legales vigentes para la gestión aduanera?					
36) ¿Las jefaturas consideran que la implementación de los operadores terceros en nuestro país contribuye a promover mecanismos de control y seguridad al comercio exterior para la gestión aduanera?					
IV. Administración Aduanera en la gestión aduanera					
37) ¿Las jefaturas creen que es necesario supervisar y garantizar el cumplimiento de las formalidades que exige la administración aduanera al operador de comercio exterior para la gestión aduanera?					
38) ¿En calidad de jefe cree que la administración aduanera actúa conforme a ley para el proceso de renovación o cancelación de actividades del operador de comercio exterior para la gestión aduanera?					
39) ¿Cree que la jefatura promueve un proceso digital que pueda interconectarse al sistema de la administración aduanera para la gestión aduanera?					
V. Fiscalización aduanera en la gestión aduanera					
40) ¿En calidad de jefe considera que la fiscalización aduanera es necesaria para la gestión aduanera?					
41) ¿Cree usted que a través de la fiscalización aduanera se determinan sanciones drásticas que afectan la gestión aduanera?					
42) ¿Cree que la jefatura aplica medidas para salvaguardar alguna fiscalización aduanera que obstaculice la gestión aduanera?					
VI. Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera					
43) ¿Cree que la jefatura considera que el OEA representará un empoderamiento para la Administración Aduanera, con lo cual se aplica controles y trámites?					
44) ¿Cómo jefatura cree necesario la implementación y conservación de la certificación del OEA que oriente la facilitación y seguridad del comercio internacional?					
45) ¿En calidad de jefe cree que las empresas certificadas como OEA favorecerán a la competitividad en relación al enfoque de la gestión aduanera?					
VII. Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera					
46) ¿A nivel de jefatura consideran que el FAST reduce los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y gestiones aduaneras?					
47) ¿En calidad de jefe cree que el FAST fortalece el intercambio de información con los operadores de comercio exterior para la gestión aduanera?					

48) ¿La jefatura considera que el FAST contribuye a mejorar la gestión de las empresas y la gestión aduanera?					
---	--	--	--	--	--

Cuestionario encuesta:

El presente cuestionario es parte de la investigación titulada “El empoderamiento administrativo y la gestión aduanera del comercio exterior en el Puerto del Callao”, el cual se responderá de forma **ANÓNIMA**.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” donde crea conveniente.

II.- El cuestionario encuesta dirigido a los colaboradores.

ESCALA DE VALORACIÓN	
1	MUY EN DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
4	DE ACUERDO
5	MUY DE ACUERDO

ÍTEMS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
VARIABLE X: EMPODERAMIENTO ADMINISTRATIVO	5	4	3	2	1
I. Liderazgo en el empoderamiento					
1) ¿Cree usted que su capacidad de líder en el ejercicio de la toma de decisiones le brinda empoderamiento?					
2) ¿Cree que un líder que promueve iniciativas de cambio le otorga empoderamiento?					
3) ¿Considera usted que el líder que presenta proyectos innovadores le brinda empoderamiento?					
II. Comunicación en el empoderamiento					
4) ¿Cree usted que una comunicación eficaz y con retroalimentación le otorga empoderamiento?					
5) ¿Considera que la comunicación que se transmite a través de un mensaje pertinente brinda empoderamiento?					
6) ¿Cree que la comunicación brinda facilidades y acercamientos al colaborador para el empoderamiento?					
III. Motivación en el empoderamiento					
7) ¿Usted considera que la motivación brinda autoestima en el trabajador para el empoderamiento?					
8) ¿Cree usted que la motivación por parte de la jefatura en el cumplimiento de metas otorga empoderamiento?					

9) ¿Considera que la motivación promueve la persistencia en nuevas iniciativas de mejora para el empoderamiento?					
IV. Capacitación en el empoderamiento					
10) ¿Cree que su jefatura debe promover programas de capacitación que conlleven a la práctica del empoderamiento como colaborador?					
11) ¿Cree que la capacitación permite alcanzar fortalecimiento de habilidades para el empoderamiento del colaborador?					
12) ¿Usted cree que la capacitación brindada tiene que evaluarse para su eficacia en el ámbito laboral que refleje el empoderamiento?					
V. Trabajo en equipo en el empoderamiento					
13) ¿Cree usted que el trabajo en equipo fortalece el compromiso del trabajador para el empoderamiento?					
14) ¿Considera que el trabajo en equipo fomenta acciones coordinadas para el empoderamiento?					
15) ¿Usted cree que las relaciones interpersonales favorecen a la integración de los miembros y por ende del trabajo en equipo, que otorga empoderamiento?					
VI. Mejora continua en el empoderamiento					
16) ¿Cree usted que la mejora continua promueve la retroalimentación de información en el ámbito laboral para lograr el empoderamiento?					
17) ¿Considera que la mejora continua permite otorgar acompañamiento al colaborador en las funciones laborales para el empoderamiento?					
18) ¿Usted cree que la mejora continua estimula la innovación laboral en el colaborador para el empoderamiento?					
VII. Actitud en el empoderamiento					
19) ¿Cree usted que su disposición favorable para el accionar laboral es uno de los aspectos básicos para el empoderamiento?					
20) ¿Considera que su jefe tiene una disposición favorable hacia usted como colaborador en términos de inducción o aclaración de sus actividades laborales para el empoderamiento?					
21) ¿Usted cree que tener una actitud favorable a nivel de jefatura promueve un efecto multiplicador en la unidad de trabajo para el empoderamiento?					
VIII. Relaciones interpersonales en el empoderamiento.					
22) ¿Cree usted que la empatía permite desarrollar las relaciones interpersonales entre los colaboradores para el empoderamiento?					
23) ¿Considera usted que las relaciones interpersonales se forjan a través de las relaciones humanas?					
24) ¿Usted cree que la autoestima en los colaboradores se incrementa a través de relaciones interpersonales?					
IX. Compromiso en el empoderamiento					
25) ¿Cree usted que el compromiso promueve la autodisciplina en el colaborador para el empoderamiento?					
26) ¿Considera usted que el reconocimiento laboral incrementa el compromiso en los trabajadores, promoviendo el desarrollo de sus capacidades y talentos para el empoderamiento?					
27) ¿Usted cree que el compromiso en un nivel elevado favorece al profesionalismo por consiguiente al empoderamiento a las jefaturas?					
VARIABLE Y: GESTION ADUANERA					
I. Operador de Comercio Exterior en la gestión aduanera					

28) ¿Cree que los operadores de comercio exterior deben incorporar en sus procesos sistemas de intercambio de datos para la gestión aduanera?					
29) ¿Cree usted que los operadores de comercio exterior deberían promover mecanismos electrónicos que faciliten el cumplimiento de sus procesos o trámites para la gestión aduanera?					
30) ¿Considera usted que el operador de comercio exterior debe conocer y aplicar las normas legales vigentes para la gestión aduanera?					
II. Operadores Intervinientes en la gestión aduanera					
31) ¿Considera usted que los operadores intervinientes son beneficiarios de los regímenes aduaneros para la gestión aduanera?					
32) ¿Cree que los operadores intervinientes deben contar con certificaciones internacionales para la gestión aduanera?					
33) ¿Considera que los operadores intervinientes deben garantizar sistemas de control e información que asegure la completa trazabilidad de la mercancía para la gestión aduanera?					
III. Operadores Terceros en la gestión aduanera					
34) ¿Cree que los operadores terceros deben integrar en sus procesos sistemas de intercambio de datos para la gestión aduanera?					
35) ¿Considera usted que los operadores terceros deben conocer y aplicar las normas legales vigentes para la gestión aduanera?					
36) ¿Cree usted que la implementación de los operadores terceros en nuestro país contribuye a promover mecanismos de control y seguridad al comercio exterior para la gestión aduanera?					
IV. Administración Aduanera en la gestión aduanera					
37) ¿Cree usted que la administración aduanera mide objetivamente el desempeño del operador de comercio exterior para la gestión aduanera?					
38) ¿Considera usted importante que la administración aduanera se encargue de renovar o cancelar el permiso de funcionamiento de un operador de comercio exterior para la gestión aduanera?					
39) ¿Cree que la administración aduanera promueve en su entorno el proceso digital para gestión aduanera?					
V. Fiscalización aduanera en la gestión aduanera					
40) ¿Considera que la fiscalización aduanera es oportuna y acorde a las necesidades para la gestión aduanera?					
41) ¿Cree que la fiscalización aduanera determina infracciones sancionables con multas que afectan la gestión aduanera?					
42) ¿Cree que los operadores de comercio exterior y operadores intervinientes deben someterse a todo acto de fiscalización dispuesta a la autoridad aduanera?					
VI. Operador Económico Autorizado en la gestión aduanera.					
43) ¿Considera que el OEA representará un empoderamiento para la Administración Aduanera, con lo cual se aplica controles y trámites?					
44) ¿Cree usted que la implementación del OEA en el país contribuirá a la facilitación y dar seguridad del comercio internacional?					
45) ¿Cree que las empresas certificadas como OEA favorecerán a la competitividad en relación al enfoque del empoderamiento?					
VII. Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia en la gestión aduanera					

46) ¿Considera usted que el FAST reduce los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias y gestiones aduaneras?					
47) ¿Cree usted que el FAST fortalece el intercambio de información con los operadores de comercio exterior para la gestión aduanera?					
48) ¿Cree usted que el FAST contribuye a mejorar la gestión de las empresas y la gestión aduanera?					

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

e

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena **e) Muy buena**

Nombres y Apellidos:	Juan Carlos Adriazola Zevallos	DNI N°	
Dirección domiciliar:	Calle Las Palmas 155 La Molina Lima	Teléfono / Celular:	924126423
Título profesional	Abogado		
Grado Académico:	Doctor en Administración		
Mención :			



.....
Firma

Lugar y fecha: Lima 23/03/2021....



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Profesionales formando Profesionales
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: AGUILAR CRUZ GENARO ALFREDO.....
- 1.2. Cargo o institución donde labora: DOCENTE UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.....
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario.....
- 1.4. Título del Proyecto: "El Empoderamiento y la Gestión Aduanera del Comercio Exterior en el Callao".....
- 1.5. Autor de Instrumento: Oscar Nestor Espinoza Paucar.....

Indicadores	Criterios	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.-CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																			X		
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X		
3.-ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			X		
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			X		
5.-SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X		
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X		
7.-CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																			X		
8.-COHERENCIA	Entre los índices, indicadores																			X		
9.-METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X		
10.-PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) **Muy buena**

Nombres y Apellidos:	AGUILAR CRUZ GENARO ALFREDO	DNI N°	18156142
Dirección domiciliaria:	JR. HUALLAGA 353 URB EL MOLINO - TRUJILLO	Teléfono / Celular:	986667196
Título profesional	LICENCIADO EN EDUCACIÓN		
Grado Académico:	DOCTOR		
Mención :	ADMINISTRACION		



Firma

Lugar y fecha: T/22.03.21

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) **Muy buena**

Nombres y Apellidos:	WILLIAN SEBASTIAN FLORES SOTELO	DNI N°	06175729
Dirección domiciliaria:	COMAS	Teléfono / Celular:	990995156
Título profesional	ECONOMISTA		
Grado Académico:	DOCTOR EN ECONOMÍA, MAESTRO EN GESTIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL		
Mención :			

.....
Firma

Lugar y fecha: Lima 22 Marzo del 2021



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Profesionales formando Profesionales
ESCUELA UNIVERSTTARIA DE POST GRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DEEXPERTO

DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Jorge Fernando Gómez Reategui
 1.2 Cargo o institución donde labora: Docente Universitario
 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario.....
 1 4 Título del Proyecto: "El Empoderamiento y la Gestión Aduanera del Comercio Exterior en el Callao".....
 1.5. Autor de Instrumento: Oscar Nestor Espinoza Paucar.....

Indicadores	Criterios	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.-CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																		X			
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																		X			
3.-ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X			
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X			
5.-SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		X			
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																		X			
7.- CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																		X			
8.-COHERENCIA	Entre los índices, indicadores																		X			
9.-METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X			
10.- PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X			

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena **e) Muy buena**

Nombres y Apellidos:	JORGE FERNANDO GÓMEZ REATEGUI	DNI N°	10281900
Dirección domiciliaria:	---Calle el buen retiro 216 casa 2 monterrico chico -surco--- -----	Teléfono / Celular:	996085829
Título profesional	Licenciado en Administración y Economía		
Grado Académico:	GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS (BC) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA, MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA, MAESTRO EN RELACIONES INTERNACIONALES Y COMERCIO, MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA), MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, DOCTOR EN TURISMO		
Mención :	MARKETING, MANAGMENTG Y ORGANIZACIÓN		



.....
Firma

Lugar y fecha: Lima, 22 de marzo del
2021.