



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CLIMAS ORGANIZACIONALES CASO AGENCIA DE  
ADUANA JUAN LEÓN Y BANCO ESTADO

Autor:

NINOSKA GAJARDO  
JOSELYN NAVARRO ESPINOZA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: Jorge Gibert

Viña del Mar, enero de 2018

## **AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS**

A todas las personas que nos ayudaron en este proceso, fundamentalmente a nuestras familias, amigos, profesores; muchas gracias por estar siempre con nosotras guiándonos y dándonos ánimo cuando nos faltaba.

A las empresas Banco Estado y la Agencia de Aduanas Juan León les agradecemos por su ayuda y por la experiencia que nos dieron a lo largo de nuestra práctica profesional.

## **ABSTRACT Y RESUMEN**

Ingles: The organizational climate is one of the most important things within companies and it is directly related with leadership. The reason of its importance is because it is built primarily by the people who are inside the institution. The purpose of this report is to analyze the organizational climate of two companies: Banco Estado and the Juan León Customs Agency. The aim is to analyze them, describe them and then compare them.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Institutions

Español: El clima organizacional es uno de los puntos más importantes dentro de las empresas y directamente relacionado con el liderazgo. La razón de esta importancia es porque está construido fundamentalmente por las personas que están dentro de la institución. El objetivo de este informe es analizar los climas organizacionales de dos empresas: Banco Estado y la Agencia de Aduana Juan León. El objetivo es analizarlos, describirlos y, posteriormente compararlos.

Palabras Claves: Liderazgo, Clima Organizacional, Instituciones.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS.....	ii
ABSTRACT Y RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I: Antecedentes de la Práctica o del trabajo.....	3
Práctica Alumna Joselyn Navarro.....	3
1.1 Descripción de la empresa.....	3
1.1.1 Reseña Histórica.....	3
1.1.2 Misión y Visión.....	4
1.1.3 Productos y/o Servicios.....	4
1.1.4 Mercados.....	5
1.1.5 Estructura Organizacional.....	6
1.1.6 Principales Políticas.....	7
1.2 Descripción de las Funciones Realizadas.....	7
1.2.1 Trabajo Desarrollado.....	7
Practica Alumna Ninoska Gajardo.....	10
1.3 Descripción de la empresa.....	10
1.3.1 Reseña Histórica.....	10
1.3.2 Misión y Visión.....	10
1.3.3 Productos y Servicios.....	12
1.3.4 Mercados.....	12
1.3.5 Estructura Organizacional.....	13
1.3.6 Funciones Realizadas.....	15

1.3.7	Otros datos de Banco Estado .....	17
1.3.8	La Banca Chilena .....	18
1.4	Razones para desarrollar el tema:.....	20
Capítulo II:	Marco Teórico .....	22
Objetivo General:	.....	22
Objetivos Específicos:	.....	22
2.	Liderazgo.....	22
2.1	Concepto y Tipos de Liderazgo .....	22
2.2	Definición de Liderazgo .....	23
2.3	Estilos de Liderazgo .....	24
2.4	Liderazgo Situacional:.....	29
2.5	Liderazgo transaccional y transformacional .....	33
Clima Organizacional .....		34
2.6	Definiciones de autores: .....	35
2.7	Estructura del clima Organizacional – Dimensiones.....	39
2.8	Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional .....	41
Fuente:	(Gan, Manual de Recursos Humanos, 2007), página 188 .....	42
2.9	Clima Organizacional de Likert .....	43
2.9.1	Teorías del clima Organizacional y su aproximación al liderazgo .....	45
2.10	Tipo de Clima Organizacional.....	45
Capítulo III:	Marco Metodológico .....	46
3.1	Metodología de la Investigación .....	46
3.2	Instrumento de Investigación .....	46
3.3	Descripción de la Encuesta .....	46
3.4	Dimensiones Por Analizar .....	47

Capítulo IV: Resultado .....	53
4.1 Análisis de Respuestas.....	53
Análisis de las dimensiones según resultados .....	67
Conclusiones y discusiones.....	71
Anexos .....	77

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Sucursales y Corresponsales de la Agencia.....	5
Ilustración 2: Banco Estado Sucursal Valparaíso Almendral .....	15
Ilustración 3: Co-relación entre niveles de desarrollo y estilo de liderazgo .....	33
Ilustración 4: Dimensiones del Clima .....	41
Ilustración 5: Dimensiones de Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado.....	70
Ilustración 6: Puntuación de las dimensiones de Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado .....	70
Ilustración 7: Preguntas de Clima Laboral, Separadas por respuesta realizadas a Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución Banco Estado Desde 2010-2016 .....	17
Tabla 2: Banco Fiscalizados por la SBIF, establecidos en Chile .....	18
Tabla 3: Bancos Extranjeros en Chile .....	19

Tabla 4: Estilos de Liderazgo.....	25
Tabla 5: Niveles de Compromiso y Competencia.....	32
Tabla 6: Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional.....	42
Tabla 7: Tipos de Clima Organizacional de Likert (1967).....	44
Tabla 8: Ambiente Adecuado.....	47
Tabla 9: Equipo de Trabajo.....	47
Tabla 10: Líderes.....	48
Tabla 11: Planes de Crecimiento y Desarrollo de talentos.....	49
Tabla 12: Beneficios.....	49
Tabla 13: Funciones definidas.....	50
Tabla 14: Remuneraciones vs Mercado.....	50
Tabla 15: Participación de Actividades.....	51
Tabla 16: Distribución de la carga de Trabajo.....	51
Tabla 17: Satisfacción Institucional/Identificación con la Institución.....	52
Tabla 18: Datos de la Empresa.....	77
Tabla 19: Antecedentes Legales/Ficha técnica Banco Estado.....	77
Tabla 20: Hitos más importantes.....	78

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Organigrama Banco Estado Sucursal Valparaíso Almendral.....	14
Figura 2: Matriz Liderazgo Situacional.....	30

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo .....	53
Gráfico 2: Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es... ..	54
Gráfico 3: Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.....	54
Gráfico 4: Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.....	55
Gráfico 5: Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo .....	55
Gráfico 6: Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal .....	56
Gráfico 7: La relación entre compañeros de trabajo en la organización es... ..	56
Gráfico 8: La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.....	57
Gráfico 9: La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores .....	57
Gráfico 10: en la organización las funciones están claramente definidas .....	58
Gráfico 11: Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas... ..	58
Gráfico 12:L El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es... ..	59
Gráfico 13: Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.....	59
Gráfico 14: Mi jefe me respalda frente a sus superiores .....	60
Gráfico 15: Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades .....	61

Gráfico 16: Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza .....	61
Gráfico 17: Mi jefe promociona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo .....	62
Gráfico 18: Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño .....	62
Gráfico 19: El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es... ..	63
Gráfico 20: Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.....	63
Gráfico 21: Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo .....	64
Gráfico 22: La distribución de la carga de trabajo que mi área es... ..	65
Gráfico 23: ¿Como calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? .....	65
Gráfico 24: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?.....	66
Gráfico 25: Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización? .....	66

## INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral o clima organizacional cada vez toma más fuerza dentro de las empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas. Es por esto por lo que nos cuestionamos, cual es la real relevancia de este, en las organizaciones, sus alcances y límites.

Uno de los principales agentes que influyen en el clima laboral es el líder y su estilo de liderazgo, como interactúa y dirige al equipo puede influir en gran medida, generar un ambiente grato, amable y de proyección como también uno hostil, irritante o bien que desmotive.

Para efecto de esta investigación, se analizaron dos organizaciones: Agencia de aduanas Juan León y Banco Estado sucursal Valparaíso. En ambas, observamos problemáticas que abordaremos, ya sean como la falta de liderazgo y ausencia de líderes, lo que genera entornos poco óptimos que afectan a la producción y el clima organizacional de diversas formas, como, por ejemplo: falta de estructura organizacional, mala división del trabajo, pocas posibilidades de ascender y hacer carrera, perfiles de cargo mal estructurados y sobrecarga laboral, lo que desencadena relaciones interpersonales poco fructíferas.

Reunidas las experiencias vividas en nuestra práctica, hemos querido ahondar en el porqué de estas complicaciones laborales, abarcando dos grandes pilares: liderazgo y clima organizacional y, analizando la influencia que tiene el liderazgo sobre el clima organizacional.

El tipo de liderazgo que se aplica en una empresa puede influir de manera positiva o negativa sobre toda la organización y afectar de manera perjudicial o favorable a los diferentes equipos que la conforman.

El liderazgo utilizado en cada una de estas organizaciones (por separado), está influenciando de manera negativa al clima organizacional, esto dicho respecto de los dos casos anteriormente mencionados que serán abordados en este informe ampliado.

¿Si se cambiara el tipo de liderazgo en estas empresas, mejoraría el clima organizacional?

Al perfeccionar el clima organizacional se genera un cambio positivo en cada uno de los participantes, por tanto, las relaciones dentro de la empresa mejorarán y con ello obtener resultados positivos en la producción y organización de la compañía.

Las teorías con las que se analizarán estos casos son dos. La primera es Estructuracional (Poole y McPhee, 1985), presentan este modelo como “Teoría Estructuracional del clima” y la segunda es Teorías del clima Organizacional y su aproximación al liderazgo.

La metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación y respaldo de la misma es por medio de una encuesta aplicada a 20 personas de las cuales se extrae la información necesaria para sustentar este informe y sus conclusiones.

Invitamos a leer y analizar las interesantes observaciones de este informe de práctica ampliado.

## **Capítulo I: Antecedentes de la Práctica o del trabajo**

### **Práctica Alumna Joselyn Navarro**

#### **1.1 Descripción de la empresa**

La Agencia de Aduana Juan León Valenzuela, es una empresa con más de 40 años de servicio, su oficina central está ubicada en la ciudad de Valparaíso en la calle Prat 856, Piso 4, Edificio Rapa Nui y cuenta con sedes en diversas ciudades del país, como en San Antonio, Santiago, Los Andes Talcahuano y, corresponsales en Arica Iquique Antofagasta y Talcahuano.

Para ver los datos de la Agencia Juan León de manera más detallada, favor dirigirse a Anexo.

Es importante resaltar, que a pesar de los más de 40 años que lleva la agencia, se ha mantenido dentro de un rango *líder* y a través del tiempo que lleva funcionando ha logrado ir implementando su parte operativa y administrativa y, esto gracias a la preocupación que tiene de ir complementando sus equipos computacionales y sobre todo el mantener a su personal vigente al día en sus conocimientos en materia aduanera y de comercio exterior. (León, 2017).

Las declaraciones procesadas por esta agencia están enfocadas en distintas áreas del que hacer nacional, como lo es el rubro automotriz, productos en el sector de alimentos, productos químicos, ropas de bebés y accesorios, productos escolares, productos industriales, productos en el área eléctrica, entre otras. El volumen de los distintos productos que trae cada cliente depende del tamaño de la empresa y de si su rubro está relacionado con bienes que se deben importar.

##### **1.1.1 Reseña Histórica**

En el año 1974 la Agencia de Aduanas Juan León fue creada y ha *sido líder* desde entonces en la entrega de servicios del comercio exterior, tanto como en las importaciones como en las exportaciones y teniendo clientes de diversas áreas del que hacer nacional. (León, 2017)

En sus inicios estaba ubicada en la calle Urriola, formada por el Agente de Aduana Juan León Valenzuela y junto con doce personas más y en donde existía un contador, un administrativo para la recepción de los documentos, dos personas en el área de facturación y cinco personas en la parte de operaciones.

En Anexo se puede ver la Reseña histórica, año a año de la evolución de Agencia de Aduana Juan León.

Actualmente la empresa cuenta con más de setenta y ocho colaboradores, también cuenta con cuatro sucursales sin contar la oficina de Valparaíso, además de corresponsales en aduanas de Arica, Iquique, Antofagasta y Talcahuano. Cabe destacar que la Agencia a través del tiempo ha ido creciendo, prestando servicios en un medio altamente competitivo logrando aumentar su patrimonio.

En la actualidad la agencia se encuentra prestando servicios en un medio altamente competitivo y vale la pena señalar que está en proceso de certificación con la OEA (Operador Económico Autorizado), lo cual es una herramienta para el aseguramiento de la cadena de comercio internacional.

### **1.1.2 Misión y Visión**

#### **1.1.2.1 Misión**

La Agencia de Aduanas Juan León no posee una misión.

#### **1.1.2.2 Visión**

Esta Agencia no tiene una visión.

### **1.1.3 Productos y/o Servicios**

La Agencia de Aduanas Juan León, no solo se encarga de representar sus clientes ante el Servicio de Aduanas, sino que también les brinda un servicio integral; esto significa que ellos se encargan no solo de las declaraciones de ingreso o salida, sino también de hacer que el cliente reciba su carga en la puerta de su empresa y sin costos extras.

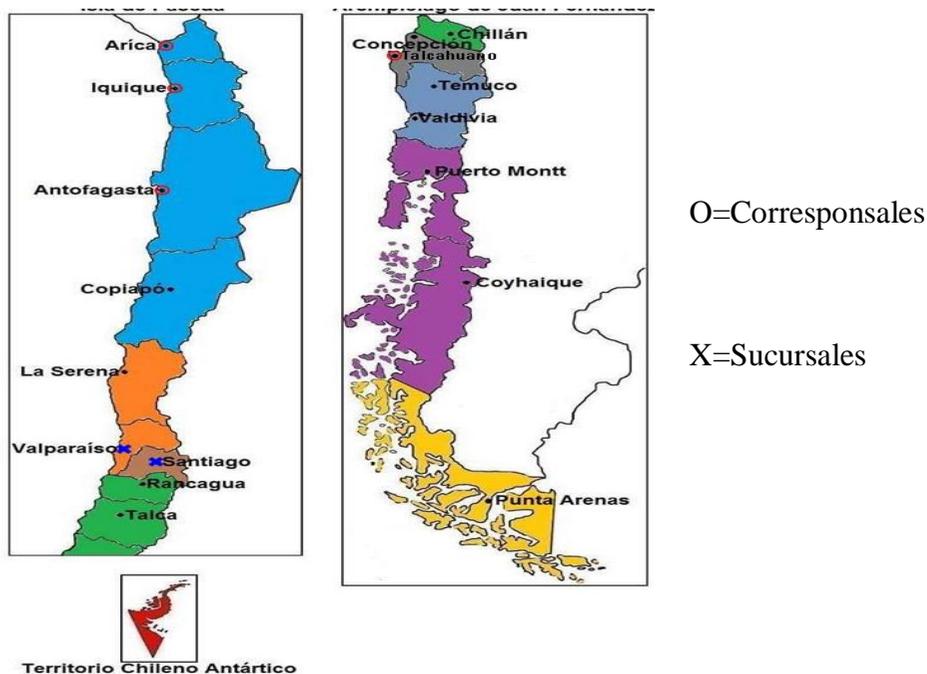
Cuando se habla de representar a sus clientes ante la Aduana, esto significa que el agente es el responsable de todo el trámite y declaraciones ante el servicio, ya sea para las importaciones y/o exportaciones y otras destinaciones aduaneras.

El servicio que brinda la agencia consiste en elaborar las declaraciones de importación y/o exportaciones, al igual que todo lo que se desprenda de esto, como hacer los trámites con las compañías navieras que consiste en ir a las agencias navieras a canjear los B/L (Bill of Lading), presentación al servicio de salud y al S.A.G (Servicio Agrícola y Ganadero) cuando sea necesario, el pago de los gravámenes que se derivan de las importaciones en la tesorería y el retiro de la carga de los recintos portuarios y, por último, el transporte hasta la puerta de la empresa

### 1.1.4 Mercados

En sus primeros años la Agencia de Aduana Juan León comenzó sus operaciones en la región de Valparaíso y a los cinco años, desde su creación, la agencia se expandió a la ciudad de Santiago. Con el correr del tiempo ha ido expandiéndose con diferentes oficinas, tal como se aprecia a continuación.

Ilustración 1: Sucursales y Corresponsales de la Agencia



Fuente: elaboración propia a partir de la imagen de la página WWW.CE3RCN.CL

En el mapa anterior, podemos observar las regiones en donde se encuentran las sucursales de la empresa como también los corresponsales que tienen en distintas ciudades; las filiales son las que están en la región de Valparaíso. Se cuenta con tres agencias, las cuales están en la ciudad de los Andes, la ciudad de Valparaíso y en la ciudad de San Antonio. Además, en la región Metropolitana encontramos dos oficinas, las cuales están en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez y otra filial que se puede localizar en Estado 115, oficina 1107, Santiago Centro. En cuanto a sus corresponsales, están ubicadas en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta y Talcahuano.

Los clientes de esta agencia son empresas grandes como pequeñas, del más variado ámbito del que hacer nacional. Entre sus clientes más importantes se pueden mencionar empresas grandes como: WATT'S, PROLESUR, INDUMOTORA UNO, SUBARU, UNION TECNICA AUTOMOTRIZ, TECNORED, ARTEL, entre otras. Y además pueden encontrar empresas más pequeñas como: BEST HOUSE, COMERCIAL ALAMEDA, ANTONIO CASTILLO, JOSE MORENO, etc.

Variadas empresas nacionales, necesitan constantemente los servicios de esta Agencia, para poder así desarrollar sus funciones y/o vender sus productos, o traer repuestos. Como se ha podido apreciar en el párrafo anterior, los clientes de esta agencia son de distintas industrias.

### **1.1.5 Estructura Organizacional**

La forma de organización de esta agencia en su oficina central está de la siguiente manera, en primer lugar, se encuentran los 3 Agentes de Aduana, bajo ellos y en segundo lugar está el departamento de Recursos Humanos, en tercer lugar, está Finanzas, Importación, Exportación y Archivos y, por último, en cuarto lugar, está el Departamento de Operaciones. Esta agencia no posee un organigrama, los puestos están solamente definidos por la forma como trabajan, por lo que se pudo apreciar en la práctica profesional.

La práctica profesional se desarrolló en el Departamento de importaciones en donde se crean y/o procesan todas las declaraciones de ingreso de los distintos clientes, no sólo se tramitan las declaraciones de importaciones, sino que también declaraciones de almacén particular. Otra de las funciones de este departamento es el recibir los documentos enviados por sus clientes para así asignarle una carpeta con un número de despacho, el cual después se ingresará al sistema de la

empresa para así generar una declaración de ingreso; se trabaja con un software elaborado por la empresa (este programa fue hecho por uno de los Agentes de Aduana y tiene el nombre de DISEL que está en línea con el Servicio Nacional de Aduana).

Cuando una declaración se tramita, se comienza con la recepción de los documentos, luego los datos de ese despacho se ingresan al sistema operativo; el cual fue creado por el uso exclusivo de los trabajadores de la agencia. Después de ser creada la declaración pasa a una revisión, la cual se realiza para que el Servicio de Aduanas las admita.

### **1.1.6 Principales Políticas**

Una de las principales políticas de la Agencia de Aduana es la de tener a todo su personal al consciente e informado en cuanto al tema de las Normativas Aduaneras, como los Decretos, Leyes y actualización, además de estos puntos señalados anteriormente, todas las materias de relevancia relacionadas con el área del Comercio Exterior. Gracias a esto mantienen su área operativa trabajando de manera eficaz y eficiente. Se debe mencionar también, que este buen funcionamiento se debe a las capacitaciones que se le brinda a cada uno de sus funcionarios.

El horario de trabajo es una de sus políticas fijas y estables, el cual es de lunes a viernes de 8:30 de la mañana hasta las 18:00 horas, aunque los días viernes esta la posibilidad de retirarse media hora antes, siempre y cuando tengas las tareas realizadas completamente.

Otra de sus políticas principales, es que sus funcionarios no pueden formar parte de sindicatos, ni tampoco pueden formar uno.

## **1.2 Descripción de las Funciones Realizadas**

### **1.2.1 Trabajo Desarrollado**

El periodo en el que se realizó la práctica profesional en la Agencia Juan León comprendió desde el día 26 de enero y finalizó el día 10 de marzo del año 2017. El área en donde se realizó fue en el departamento de importaciones.

Durante el período de práctica laboral se ejecutaron dos grandes labores, las cuales serán detalladas a continuación:

1.- Labores administrativas, relacionadas con la recepción de Documentos de Importación (Documentación Base) la cual era enviada a cada uno de nuestros Clientes; esto consistía en:

- Confeccionar la respectiva Carpeta de Importación, a la cual se le asigna un número de despacho y se completan los datos respectivos asociados a cada cliente. Esto radicaba en seleccionar una carpeta en blanco, marcarla con folio (este número corresponde al despacho asociado a cada operación), adicionalmente esta carpeta debía contener los datos relevantes del cliente como su nombre, R.U.T y su referencia interna (número de cliente). Se llenaba la primeras líneas de la carpeta, luego iba el nombre de la nave y /o transporte en donde venía la mercadería y su fecha estimada de llegada, posteriormente se timbraba con el destino final de la carga, si era a Valparaíso, San Antonio o los Andes, o si se requería transporte aéreo a una ciudad más lejana, en los casos que fuera a otras ciudades solo se escribía el nombre de esta, y finalmente de clasificaba si era Importación o Almacén Particular.

- Para saber en qué buque venía la mercancía del cliente se debía realizar una búsqueda (tracking) de las mercancías que se importan, en las páginas Web de las diversas Compañías Navieras que existen (ejemplo: Hamburg Sud ; Hapag Lloyd; MSC, M.O.L; CSCL, Evergreen), en el caso de no obtener la información de los distintos sitios web, se debía hacer contacto con Forwarders vía telefónica, solicitando información de las mercancías, en relación al Buque y fecha estimada de arribo de estas cargas a Chile.

- Una vez que el destino de la mercancía estaba determinado, se debía informar a los diferentes departamentos de Operaciones con que cuenta esta Agencia (Valparaíso, San Antonio, Los Andes, Santiago, Aeropuerto), donde se les informa de las próximas cargas a llegar y puerto respectivo. El envío de la información en el caso de Los Andes y de San Antonio se hacía vía correo electrónico y en el caso de Valparaíso se realizaba personalmente, en donde se debía llenar una libreta con la copia de los B/L que incluyera los datos de relevancia, por ejemplo: nombre del cliente, la nave en la que viene y la fecha estimada de llegada.

2.- Por otro lado, se realizó la labor de Asistente de los Ejecutivos Aduaneros (o llamados Pedidores Aduaneros) encargados de confeccionar la Declaración de Importación: esto consistía en:

- Lo primero que se debía hacer era revisar la “Documentación Base” para poder confeccionar la Declaración de Importación, esta documentación constaba de la Factura Comercial, los B/L, Carta de Porte o Air Will Bill según era el caso, el Certificado de Origen (en algunos casos este documento venía en la Factura Comercial), el Certificado de Seguro, etc., existían más documentos como Certificaciones Sanitarias, pero estas no eran esenciales al momento de hacer las declaraciones de ingreso.

- Luego de revisar la documentación se procedía a ingresar los datos a la ficha del importador dentro del Sistema Computacional, que como se mencionó anteriormente, es un Software creado por la empresa, al momento de ingresar los datos se debía hacer cálculos, con el fin de obtener valores de Derechos Aduaneros e IVA de Importación, que serán ingresados a la Declaración de Importación. Estos son calculados de manera automática y junto con esto se debe hacer la clasificación aduanera de las mercancías.

- Prorrateso de Valores, para separar Declaraciones en distintos países de origen, de tal manera, pueden acogerse a Acuerdos Comerciales, según sea el caso respectivo. Esto está relacionado con las mercancías que vienen de forma terrestre, ya que en estos casos se les debe hacer el cálculo del tramo nacional que recorre la mercancía.

## **Practica Alumna Ninoska Gajardo**

### **1.3 Descripción de la empresa**

Banco Estado es una de las entidades financieras con más presencia dentro del país, es el banco de la mayoría de los habitantes chilenos y, por tanto, tiene una responsabilidad hacia ellos. Esto se puede medir a través de los productos y/o servicios que Banco Estado ofrece, algunos de ellos como la inclusión financiera, apoyo a la vivienda social, establecer más sucursales ServiEstado para lograr acercarse a la población. Posee sesenta y tres años de experiencia y tiene presencia a lo largo de todo Chile. En los próximos puntos se explicará más detalladamente toda la información corporativa sobre esta gran institución chilena.

Para ver la Ficha Técnica de Banco Estado, favor dirigirse a Anexos.

#### **1.3.1 Reseña Histórica**

La historia de Banco Estado nace a partir del siglo XIX, cuando se crean las cuatro instituciones financieras más importantes de aquella época (Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial), pero no es hasta después de cien años más tarde que se crea la institución con el nombre que hoy en día la conocemos; Banco Estado, a partir de la fusión de estas cuatro entidades financieras. Desde entonces hasta la fecha, este gran Organismo chileno ha ido creciendo y mejorando sus servicios y productos para brindar una atención adecuada y de excelencia hacia todos sus clientes.

En la sección Anexo se puede ver de manera más detallada todos los acontecimientos y acciones realizadas por esta institución.

#### **1.3.2 Misión y Visión**

##### **1.3.2.1 Misión**

Tal y como mencionaba en la reseña histórica, Banco Estado tiene una misión clara desde los comienzos de la creación de esta institución, que son otorgar a todos los chilenos una atención especializada con tal de que se puedan satisfacer sus necesidades, ofrecer una cobertura amplia para que sus servicios puedan llegar a todos los clientes a lo largo de todo el país. También opera

desde sus orígenes destacando siempre el rol social, un ejemplo de esto es cuando se hizo presente en el terremoto de Chillán reconstruyendo el área afectada e ideando una política de crédito hacia los damnificados. Otra de las misiones esenciales de Banco Estado, que incluso hasta hoy en día se mantiene vigente es la bancarización.

“Existimos para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos.”

### **1.3.2.2 Visión**

“Somos un banco del Estado, comprometido y eficiente, que trabaja por el desarrollo del país y de todos los chilenos.”

### **1.3.2.3 Valores Corporativos**

- **Inclusión:** Banco Estado quiere entregar sus servicios a todos los chilenos, sin importar su condición y con igual dignidad.
- **Compromiso:** Están comprometidos en ofrecer oportunidades y hacer de Chile un país más justo. Es por eso por lo que apoyan a las personas con sus emprendimientos, también a empresas y a organizaciones para que Chile pueda tener un mayor desarrollo. Para hacer esto posible, Banco Estado entrega “la más alta calidad en su atención”
- **Responsabilidad:** Al ser el Banco del Estado de Chile, están obligados a actuar con suma responsabilidad en sus actos y decisiones que se toman en torno al patrimonio, velando por la sostenibilidad. El trabajo realizado internamente es un pilar fundamental para poder tener un trabajo de excelencia.
- **Excelencia:** Tienen como meta alcanzar un trabajo de calidad alta en todos sus ámbitos, ofreciendo un buen servicio a todos los chilenos.
- **Colaboración:** Banco Estado trabaja con distintas organizaciones para así potenciar sus servicios y el aporte que se realiza hacia el país.

Se puede decir que Banco Estado ha cumplido favorablemente su misión durante estos casi sesenta y tres años de funcionamiento, siempre pensando en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, es por ello por lo que logró cubrir un 100% de puntos de sistemas financieros a lo largo de todo Chile, ya sea tanto a través de Sucursales como puntos de Caja Vecina. También ha

sido un Banco con consciencia social, pensando siempre en todos los chilenos, es por eso, que ha estado presente, ayudando, en muchas de las catástrofes que han ocurrido en nuestro país. Es un digno de igualar, ya que es una institución inclusiva e integra esta idea en sus valores corporativos, entendiendo así que es uno de sus pilares fundamentales para el funcionamiento de esta organización.

### **1.3.3 Productos y Servicios**

Banco Estado ofrece una gran gama de productos y servicios a sus clientes, estos se encuentran clasificados en 6 grupos:

- Financiar
- Pagar
- Administrar Fondos
- Recaudar
- Importar
- Exportar

Se puede destacar que las operaciones más utilizadas entre los chilenos son el uso de la cuenta Corriente, la cuenta Corriente Moneda Extranjera, línea de crédito, transferencia de fondos, ‘Cash Pooling’, tarjeta de crédito ‘MasterCard Corporate’ y productos de pago. Puede ver en Anexos, estos servicios y productos de manera más detallada.

### **1.3.4 Mercados**

Banco Estado está dirigido a dos segmentos de personas, la Banca Minorista y la Banca mayorista.

- Banca Minorista: Dentro de esta clasificación podemos encontrar a personas naturales, pequeñas empresas y micro empresas. También llamada “Retail”, se centra en grupos que son productivos masivos. La gente que forma parte de este grupo recibe atención a través de plataformas presenciales descentralizadas, en sucursales de la Institución.
- Personas: Personas que no tienen un giro comercial y se segmenta por renta y edad.

- Pequeñas empresas: Este segmento es para las empresas que poseen ventas anuales entre 2400 UF y 25000 UF.
- Microempresas: Dentro de este grupo se encuentran empresas con ventas anuales entre 0 UF a 2400 UF y se segmenta por actividad económica.
- Banca Mayorista: En este conjunto encontramos a medianas empresas, grandes empresas, corporaciones, inmobiliarias, concesiones y constructoras. Las empresas dentro de la Banca Mayorista se relacionan con el Banco a través de ejecutivos especializados, también en plataformas presenciales pero centralizadas, esto quiere decir, en Santiago y principales ciudades.
- Medianas empresas: Las empresas poseen ventas anuales entre 25000 UF y 100000 UF.
- Grandes empresas: Empresas con ventas anuales mayores a 100000 UF y que no se encuentren en Corporaciones.
- Corporaciones: Empresas con cotizaciones bursátiles, esto permite que las AFP pueden comprar sus acciones, tienen regulación de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile y están vinculadas a grupos económicos nacionales de capitalización arriba de 4147 MUF.
- Inmobiliaria, Concesiones y Constructoras: Empresas constructoras con ventas superiores a segmentos menores, Inmobiliarias y empresas que operan en concesiones.

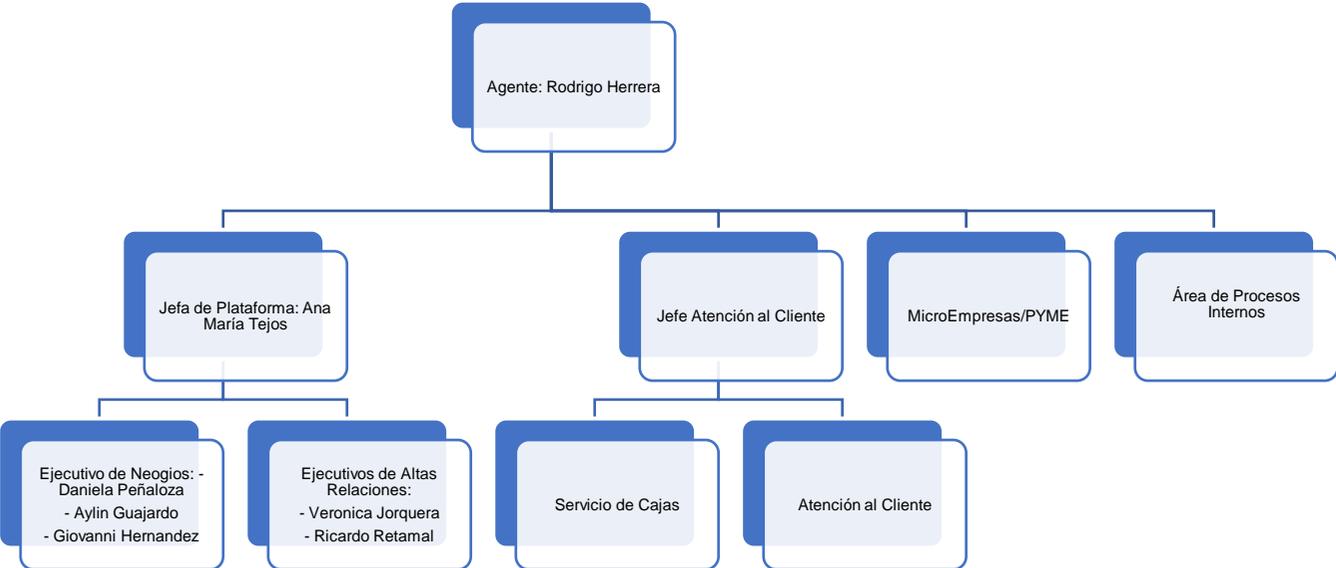
### **1.3.5 Estructura Organizacional**

La sucursal en la cual se debió realizar la práctica profesional estaba a cargo del Señor Rodrigo Herrera del Desposito, agente de la Sucursal Valparaíso Almendral. Banco Estado se dividía en diferentes segmentos, Atención al Cliente, Cajas, Micro empresas, PYME, Procesos Internos y atención comercial. Esta última área fue en donde se realizó la práctica profesional y las funciones definidas más adelante.

Dentro de esta sección, se encontraba la Jefa de Plataforma, Ana María Tejos Cerna, la cual estaba a cargo de los ejecutivos de Negocios, los cuales eran tres: Daniela Peñaloza, Aylin Guajardo y Giovanni Hernández, ellos eran los encargados de otorgar créditos a personas con un sueldo inferior al millón de pesos, también tenían el deber de ver temas de depósitos a plazos y fondos mutuos. Estos últimos productos/servicios eran responsabilidad de un Ejecutivo de

Inversiones, pero en esta sucursal no existía una persona para este cargo, por ello, eran los otros administradores que se quedaban con esta responsabilidad. La Jefa de Plataforma, del mismo modo, se encargaba de asesorar a los ejecutivos de Altas Relaciones (como también a los mencionados anteriormente, los Ejecutivos de Negocios), los cuales eran dos: Ricardo Retamal y la Srta. Verónica Jorquera, con quien se tuvo que realizar más labores de práctica. Estos últimos, atendían a personas que constaban con un sueldo superior al millón de pesos, asesorándolos, ofreciéndoles créditos especiales y respaldando todas sus operaciones.

Figura 1: Organigrama Banco Estado Sucursal Valparaíso Almendral



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la práctica profesional en Banco Estado

### 1.3.6 Funciones Realizadas

#### 1.3.6.1 Del trabajo realizado

En los dos meses de práctica se realizaron distintas actividades como la captación de clientes, por nombrar una. ‘Banco Estado’ llega a sus clientes de distintas formas, una de ellas es enviar e-mails, realizar llamadas telefónicas, ofreciendo la gran variedad de productos que poseen. También, cada dos días a la semana algunos ejecutivos acudían a organizaciones para ofrecer créditos de distintos tipos con variadas ofertas. La sucursal en la que se realizó la práctica fue en la V región, en la ciudad de Valparaíso Almendral, en la Calle Chacabuco N.º2701.

Dentro de la ciudad de Valparaíso existen dos sucursales más ubicadas en Valparaíso Prat, Arturo Prat 656, piso 2 y Valparaíso Almendral BEME – ServiEstado en Calle Uruguay 255.

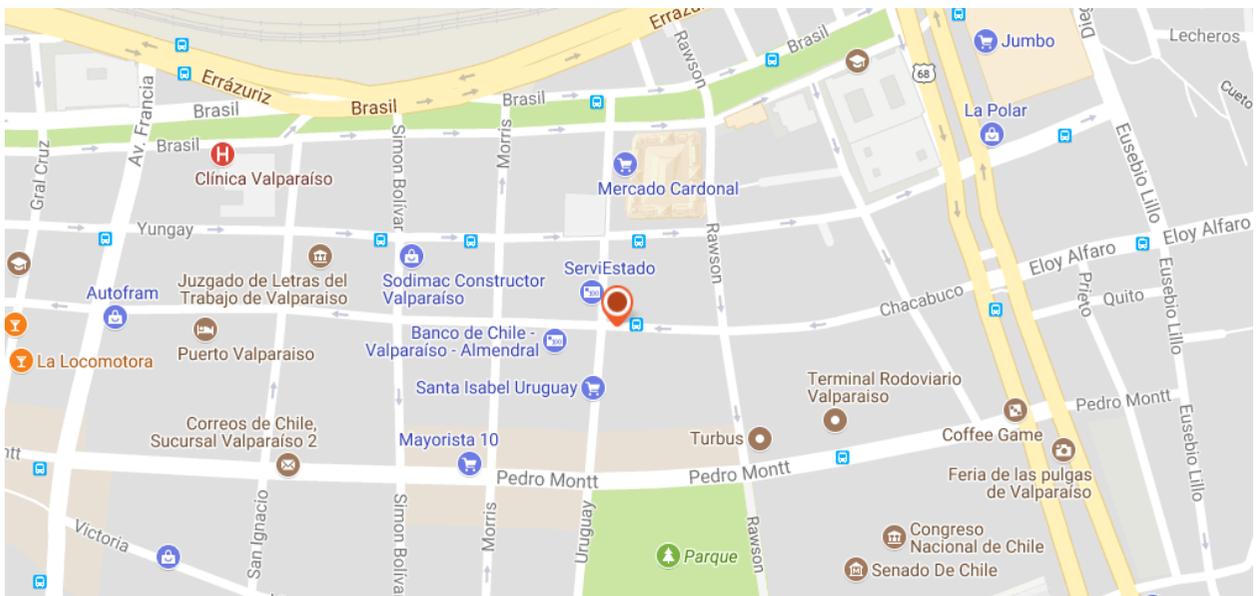


Ilustración 2: Banco Estado Sucursal Valparaíso Almendral

Fuente: Ilustración sacada de página web [www.cylex.cl](http://www.cylex.cl)

A continuación, se encuentra un listado de las distintas funciones que se desempeñaron en la práctica:

- Captación de clientes: En Banco Estado hay distintas maneras de poder llegar a la larga lista de clientes la cual posee. Dentro de esos dos meses de práctica se enviaron e-mails, se hicieron llamadas telefónicas, entre otras. También se desempeñaron funciones como

brindar atención en un módulo-Stan dentro de la sucursal, para ofrecer los productos y servicios de esta institución. Entre los diferentes productos que se ofrecían estaban los APV (Aporte previsional voluntario), Tarjeta Visa Chilena Internacional, una tarjeta con la que se podía comprar y hacer avances de dinero tanto en el país como en el extranjero y, por último, ofrecer créditos hipotecarios y de consumo.

- Rellenar formularios de créditos hipotecarios/de consumo: Los ejecutivos de Altas Relaciones solicitaban rellenar los formularios de créditos hipotecarios con información personal tanto de la persona que solicita el crédito como la de su cónyuge, también se solicita la información de la persona que vende la vivienda. Se debe rellenar con datos tales como el ROL, una enumeración que entrega Bienes Raíces, metros cuadrados, datos de la vivienda, años que posee la vivienda, valor de la tasación, meses de gracia y el valor total del crédito hipotecario.
- Realizar plantillas de metas de ejecutivos: En ocasiones el Agente del Banco y la Jefa de Plataforma solicitaban poder definir las metas de los Ejecutivos. Este procedimiento se realizaba todas las semanas y se hacía respecto de las metas trimestrales. En estas metas se refleja el monto total de créditos de consumo, hipotecarios, cuentas PAC, APV, fondos mutuos, depósitos a plazos, inversiones, seguros AP, créditos personales y Universitarios, planes de cuenta corriente, etc. A los cuales deben llegar. Algunas se calculan diariamente.
- Funciones básicas: (impresión, llamadas, envío de e-mails): Tal y como se explicó anteriormente, se realizaron funciones básicas como sacar fotocopias, una acción muy simple pero muy reiterativa. Lo positivo de esto, es que permitió ver que Banco Estado utiliza papeles reciclados, documentos que muchas veces salían más de dos veces, se volvían a reutilizar, siempre y cuando no contengan información confidencial o de clientes de esta institución. Muchas veces también, se debió verificar domicilios, para comprobar si la persona que estaba solicitando el crédito, realmente vivía ahí, se tomaban fotos a la calle, la casa y a la persona solicitante del beneficio. Al momento de llegar a la sucursal se debía rellenar un formulario con la información de esta persona y adjuntar las fotos. Otra función básica era la de derivar personas, es decir, preguntar a los clientes a qué acudían a Banco Estado y guiarlos al sector correspondiente, ya que

en muchas ocasiones la gente hacía largas filas esperando su turno y luego no era la sección correcta a la debían presentarse.

- Salidas a terreno: Todos los días lunes y viernes, junto con una ejecutiva, se debía ir hacia la PDI. Allí con un stand se ofrecían créditos (de consumo e hipotecarios) a todos los funcionarios de esta Institución. Las salidas a terreno eran beneficiosas, por una parte, ya que tenían la opción de captar más clientes, pero también una desventaja, porque los ejecutivos perdían mucho tiempo de sus quehaceres en la sucursal o el simple hecho de atender a personas que necesitaban solicitar productos/servicios, de tal manera poder llegar a sus metas trimestrales, o las más importantes, las metas semanales. Estaban muy enfocados en cumplir los objetivos que se les proponía, tanto así que se desenfocaban en la importancia de dar una buena atención hacia sus clientes. Otras de las salidas a terreno que tuvieron que hacer en esos dos meses de práctica, fue a Quintay, a la que se debió asistir a una charla de pescadores, para explicarles de que se trataba el seguro AP (seguro de accidentes personales), un seguro obligatorio para ellos, según la Ley de pesca (Ley N°20.657) Ley de Pesca y Acuicultura.

### 1.3.7 Otros datos de Banco Estado

#### Evolución de Banco Estado:

Desde el año 2010 al 2016

Tabla 1: Evolución Banco Estado Desde 2010-2016

<i>EVOLUCIÓN DE CIFRAS BANCOESTADO</i>							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Clientes CuentaRUT</b>	2,9 millones	4,2 millones	5,3 millones	6,4 millones	7,4 millones	8,3 millones	9,2 millones
<b>Clientes por Internet</b>	1,0 millones	1,1 millones	1,4 millones	1,8 millones	2,3 millones	2,7 millones	3,2 millones
<b>Clientes por móvil</b>	-	108 mil	356 mil	650 mil	913 mil	1,2 millones	1,8 millones
<b>Clientes Microempresas</b>	410 mil	429 mil	446 mil	464 mil	500 mil	522 mil	562 mil
<b>Puntos de atención CajaVecina</b>	4.500	7.100	10.200	11.400	13.500	16.504	19.265
<b>Sucursales BancoEstado*</b>	344	342	345	360	364	380	392
<b>Oficinas ServiEstado</b>	84	86	96	100	107	107	107
<b>Cajeros automáticos</b>	1.812	1.891	2.366	2.388	2.385	2.469	2.379

FUENTE: BancoEstado

\* Sucursales presentes en el país.

Fuente: Memoria Integrada, Banco Estado (Banco)

### 1.3.8 La Banca Chilena

#### 1.3.8.1 La Banca

La Banca es un término que tiene muchas definiciones según la RAE (Real Academia Española, uno de ellos y uno de los más importantes es “conjunto de bancos y banqueros”, “agrupación de entidades cuyo objetivo primario es facilitar la financiación”

En nuestro país hay veinte y tres bancos establecidos y los cuales operan en este país. Dentro de estos veinte y tres bancos, dieciocho son nacionales, cuatro extranjeros y un banco estatal. Todos estos bancos atienden a un total de cuatro millones de clientes aproximadamente. (Calculado según las deudas que se registran en el sistema bancario) Dentro de estos veinte y tres bancos, diecisiete están dentro del listado de instituciones fiscalizadas de la SBIF, como “Bancos establecidos en Chile”, a continuación, los bancos:

Tabla 2: Banco Fiscalizados por la SBIF, establecidos en Chile

<b>Banco Establecidos en Chile (fiscalizados por la SBIF)</b>	
Banco de Chile	Banco Falabella
Banco Internacional	Banco Ripley
Scotiabank Chile	Rabobank Chile
Banco de Crédito e Inversiones	Banco Consorcio
Banco Bice	Banco Penta
HSBC Bank (Chile)	Banco Paris
Banco Santander-Chile	Banco Bilbao Vizcaya Argentari, Chile (BBVA)
Itaú-CorpBanca	Banco BTG Pactual
Banco Security	

Fuente: (SBIF, 2006)

Y dentro de las sucursales de Bancos extranjeros tenemos a:

Tabla 3: Bancos Extranjeros en Chile

<b>Bancos Extranjeros</b>	
Banco do Brasil S.A	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ
JP Morgan Chase Bank	LTD y China China Construction Bank
Banco de la Nación Argentina	

Fuente: (SBIF, 2006)

Por último, se encuentra un Banco Estatal, Banco Estado de Chile.

#### **1.3.8.1.1 Banco Privada y Banco Pública**

De los veinte y tres bancos que existen en nuestro país (establecidos), estos se dividen en dos grupos, los privados y públicos, a continuación, la explicación más detallada:

#### **1.3.8.1.2 Banca Privada:**

El Diario la Vanguardia explica que la Banca privada es el servicio que ofrecen los bancos a las personas que poseen gran patrimonio, para lo cual disponen a su favor un gestor financiero y una gran cantidad de ventajas, según HelpMyCash.com. Ofrece servicio de asesoramiento personalizado e integral, gestionando el patrimonio que los clientes poseen de distintas maneras como, por ejemplo, inversión, soluciones, etc. ¿Qué otras oportunidades podemos encontrar?

- Asesoramiento financiero personal disponible siempre
- Acceso a distintos fondos de inversión
- Ausencia total de comisiones en cuentas
- Tarjetas gratuitas tanto de débito como crédito
- Mejor condición al momento de la contratación de productos bancarios
- Seguros para robos, médicos, viajes y compras
- Distintos privilegios en eventos, hoteles y viajes
- Descuentos en compras

### **1.3.8.1.3 Banca Pública:**

Cuando hablamos de Banca Pública nos referimos a una empresa bajo control estatal como es el caso de Banco Estado, esta institución trabaja bajo la misión de ofrecer un servicio a todo público en general, es decir a todos los chilenos, a través del Gobierno de Chile. En el caso de Banco Estado, se encuentra presente desde Arica hasta Punta Arenas. También cuenta con ServiEstado desde la primera región hasta la duodécima.

### **1.4 Razones para desarrollar el tema:**

Durante el tiempo realizado en las prácticas profesionales en Agencia de Aduana Juan León y en Banco Estado (dos meses aproximadamente) surgieron distintas problemáticas, pero todas relacionadas de tipo operativo.

- La Agencia de Aduana Juan León es una organización más bien familiar, por lo que carece de una estructura organizacional bien definida, esto se ve reflejado en que no existe un organigrama de aquella agencia. En el caso de Banco Estado, existía un organigrama sólido en el cual encabezaba el Agente de Sucursal.
- En Banco Estado, los ejecutivos hacían notar que existía una inconformidad de su parte por la cadena de mando (exactamente con la Jefa de Plataforma y Agente de Sucursal), ya que era un mando estricto y muy autoritario. Muy al contrario, en la agencia Juan León, algunos colaboradores se tomaban un exceso de confianza al no existir una figura autoritaria más presente en las actividades diarias que se realizaban.
- Tanto en el caso de Banco Estado y la Agencia Juan León, existía un exceso de operaciones diarias que los colaboradores no eran capaces de terminarlas en el tiempo requerido, por lo que finalmente terminaba siendo una sobrecarga laboral. Lo más probable que el motivo de esta sobrecarga laboral era la carencia de personal especializado para llevar a cabo este nivel de operaciones diarias que existía en cada empresa.
- Al ser una empresa más bien familiar, como en el caso de la Agencia Juan León, se prioriza a los familiares directos la posibilidad de los mejores puestos laborales, (dentro de la agencia) y las personas que ocupaban estos cargos no eran lo suficientemente competentes para esa función, como si lo eran otros trabajadores. En Banco Estado, al contrario, existe una contratación de personal externo el cual viene altamente calificado para realizar las

funciones requeridas. En este caso es un proceso imparcial, es decir no influyen las relaciones personales al momento de hacer la contratación.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **Objetivo General:**

Describir y analizar los climas organizacionales en las Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el clima laboral en cada una de las empresas
- Comparar ambos climas laborales
- Reflexionar sobre como esta investigación nos ayuda como negociadoras internacionales

## **2. Liderazgo**

Desde que el ser humano está en este mundo y más precisamente, desde que conformo el sistema social, para poder alcanzar los retos impuestos por la naturaleza, ha sentido la necesidad de tener a alguien que lo guie para poder lograr los objetivos y así también poder sobrevivir; dicho de otra forma, las personas necesitamos de la dirección de alguien, el cual denominaremos líder.

### **2.1 Concepto y Tipos de Liderazgo**

Sabemos que la organización es “*Un grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico*” (Robins, 2009).

Y es en este aspecto, de tener un propósito específico, ya sea una meta u objetivos; es que se hace necesaria la figura de un líder. Toda acción que sea guiada por un miembro que tenga o no un cargo superior al resto, muestra características como líder, ya sea formal o informalmente. Estos líderes son personas que tienen ideas brillantes o buenas y que el resto del grupo aceptará y seguirá, por tanto, siempre existirá la relación “líder-seguidor”.

## 2.2 Definición de Liderazgo

Existen diferentes visiones sobre el liderazgo que nos entregan distintos autores, las cuales pueden ser disciplinario, teóricos o psicológicos, como lo indican Hogg y Vaughan (2008). La definición que ellos nos entregan para el liderazgo es, *“un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo”* Chemers, (2001). Se puede apreciar el lineamiento que demuestra esta definición al concepto de organización y, se da a entender que en cada organización es necesario que las personas ejerzan el liderazgo. Otra definición de liderazgo es la que tienen los autores Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice en su libro *Una Perspectiva Global y Empresarial*; en donde nos dicen que *“El liderazgo es un arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”*.

Existen 4 componentes que son esenciales para el liderazgo, los cuales son: *“La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, la capacidad de inspirar, la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas”*

El primer componente es el poder, el cual se refiere a las diferencias de autoridad que existen entre los integrantes del grupo y es necesario llegar a usar este poder de manera adecuada; el segundo componente está enfocado en el entender que a todos no nos mueven, o no somos motivados por los mismos estímulos; la capacidad de inspirar que es el tercer estímulo, es el más difícil, ya que muchas veces los líderes no logran inspirar a las personas para que alcancen las metas; el cuarto componente está enfocado o, más bien hace referencia al estilo de liderazgo que tenga un líder y también al clima organizacional de la empresa y, como estos influyen en que exista un buen clima como también, que los seguidores del líder estén bien motivados.

Existen diversas características en un líder, aunque podemos encontrar teorías que apuntan a que estas personas poseen rasgos perdurables, que las predisponen a que su liderazgo sea eficaz. Entendiendo por liderazgo eficaz, la capacidad que tiene el líder en establecer nuevos objetivos e influir en las demás personas de una manera exitosa. Al conocer estudios como el metaanálisis de Judge, Bono, Ilies y Gerhardt (2002), citados estos por Robbins (2002) demostraron que hay

atributos que tienen una correlación en el liderazgo y serían las cinco características de la personalidad del líder, las cuales son:

- Extroversión: domina la realidad exterior y social, se adapta fácilmente.
- Amabilidad o Afabilidad: responde y actúa con un trato agradable.
- Escrupulosidad: exacto, minucioso, persona que estudia las cosas y sus actos.
- Estabilidad Emocional: capacidad de control de las emociones.
- Intelecto/Apertura a la experiencia: curiosidad, intelecto, capacidad de apreciación de estímulos complejos, creativos.

Cuando el líder es eficaz, sabe cómo llevar a su equipo a lograr sus metas con éxito y, asimismo reconoce cuando debe apoyar o controlar; por lo que las teorías sugieren que un líder debe tener diferentes formas para relacionarse según la situación, aquí se puede apreciar cómo se presentan los diferentes estilos de liderazgo.

### **2.3 Estilos de Liderazgo**

Por su efectividad y clasificación de los estilos de liderazgo se presenta el estudio clásico de Lippitt y White (1943). Este estudio se basaba en mantener grupos sometidos a un líder con un estilo definido, este líder estaba entrenado en el tipo de liderazgo a ejercer y colaborar con la investigación. Cada grupo estuvo con tres supervisores distintos, pero siempre bajo el mismo estilo de liderazgo; esto se hacía para diferenciar la llegada hacia al grupo por las características personales y propias del estilo de liderazgo.

Gracias a esto se definieron tres estilos básicos:

Tabla 4: Estilos de Liderazgo

<u>Líderes autocráticos</u>	<u>Líderes Democráticos:</u>	<u>Líderes Laissez-faire:</u>
Su estilo es dominante, toma las decisiones sin participación de los subordinados y no necesita justificar su accionar. Este líder se caracteriza por ser dominante, restrictivo, supervisa constantemente, es exigente y solo busca obediencia por parte de su equipo.	Este liderazgo está basado en la consulta, buscan el consenso con su equipo y aprobación por parte de los seguidores. Se hace sentir parte del grupo creando confianza en su equipo, pero siempre mantiene la supervisión y guía. Se caracteriza por ser accesible, amistoso, busca ayudar a sus trabajadores; no sólo en el ambiente laboral, también personal, busca que el equipo este cómodo y todos participen.	Este líder mantiene una participación mínima, entrega el poder de decisión a los trabajadores, dando libre acción a estos. Sólo entrega información o ayuda si esta es solicitada.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Lippit y White (1943).

Hoy en día, sabemos que la diversidad de funciones realizadas por las empresas, como lo son el contacto con diferentes segmentos de mercado, proveedores, competencia, etc. obliga a las organizaciones a mantener un ritmo acelerado de trabajo, flexibilización y cambio; por lo tanto, un tipo determinado de liderazgo como los mencionados anteriormente, ya no son efectivos. Los líderes van cambiando su reacción frente a los problemas o dificultades que enfrenta y es bajo estas observaciones, que se postula un nuevo tipo de liderazgo que trabaja considerando el momento y lugar que enfrenta.

**Líder autocrático:** Uno de los tres tipos de liderazgo que se conocen y en donde existe un poder absoluto sobre los equipos. Una desventaja de este tipo de liderazgo es que no acepta opiniones de los demás integrantes del equipo, dominándolos y siendo él la única persona con autoridad para tomar decisiones. Una de sus características es imponer metas que se deben cumplir, señala qué es lo que los miembros deben realizar y de qué manera hacerlo. A continuación, una lista de características de los líderes autocráticos, las cuales están basadas en el artículo Rocío Bellver el cual se encuentra en la de la página web [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com).

- Establece todo dentro de la organización: el líder autocrático no estimula la iniciativa del equipo de trabajo, ya que cree que no existe de parte de estos. Está siempre vigilando al equipo.
- Centralización: El líder posee una autoridad y un poder coercitivo, esto significa que tiene un poder capaz de forzar la voluntad o la conducta de la otra persona. Toma decisiones de manera eficaz y así poder llegar a los objetivos establecidos.
- Obediencia: Toda la organización debe obedecer sus decisiones y que se adhieran a estas.
- Dogmatismo: Imponen su punto de vista sobre los otros integrantes del grupo.
- Se responsabiliza en la toma de decisiones: Él es el encargado de tomar todas las decisiones centrándolas en el control y la autoridad.
- Concede recompensas y castigos: Ya que es él quien tiene el poder legítimo en la organización, es el encargado de ceder recompensas o castigos a los colaboradores.
- Importancia en el mando y control: Generalmente los líderes autocráticos son solitarios y se especializan en algunas áreas. Supervisan las tareas de los trabajadores.
- Conocen a la organización: Están pendientes de todo lo que sucede en la organización y por ello, la controlan al detalle.
- Dirige, controla y toma acciones sobre los subordinados: Este líder está constantemente controlando a los participantes del equipo para que estos cumplan con los objetivos que deben cumplir, los dirige y toma decisiones competentes.
- Alerta de los objetivos organizacionales: Es un hecho contradictorio que líderes autócratas no consideren a las personas, pero sí a los objetivos que se establecen.
- Motivación por aumentar su poder: Están siempre en busca del prestigio y el poder personal. (Rocío Bellver Abardí, s.f.)

**Líder democrático o participativo:** Un líder democrático está constantemente fomentando la participación de los integrantes de un equipo de trabajo, les da la posibilidad de decidir sobre sus funciones y de esa manera puedan tomar decisiones, opinar y al mismo tiempo se estimula la participación. ¿De dónde viene la palabra democrático? Es la unión de dos palabras demos (pueblo) y Kratos (autoridad/gobierno). En este tipo de autoridad existe una motivación por parte de los líderes y estos les dan la oportunidad a los integrantes del equipo de integrarse a las decisiones que se toman. Se fomenta la comunicación entre ellos y animan a sugerir.

A continuación, se encuentran sus características, las cuales están basadas en el artículo de Beatriz Soto en la página web [www.gestion.org](http://www.gestion.org)

Ofrecen distintas soluciones y la opción de elegir al equipo de trabajo

- Animar a la participación y consulta a los colaboradores
- Buscan soluciones entre todos (líderes y trabajadores)
- No dan órdenes, orientan
- Está agradecido de las sugerencias y opiniones
- Ofrece orientación y ayuda
- Motiva a los demás
- No delega funciones
- Fomenta la discusión entre el equipo
- Destaca a los colaboradores con grandes ideas
- No es superior, está a la par de los colaboradores

(Beatriz Soto, 2014)

Este tipo de liderazgo también posee algunas desventajas como por ejemplo que el proceso es lento, es necesario que el equipo de trabajo realice distintas reuniones entre ellos para generar acuerdos. En el caso que el líder no pueda llevar a cabo una situación, como por ejemplo la de los acuerdos, la situación puede fracasar y afecte a la unión del equipo. Al tener en cuenta que todas las personas son distintas, no se puede tener a todos los participantes del equipo de trabajo

contentos. Al tener un exceso de confianza con los trabajadores, se relajan y no sienten la presión de alcanzar las metas organizacionales.

Para muchas personas este estilo de liderazgo es su preferido ya que hace parte de la empresa a los trabajadores y ellos mismos conocen qué pueden ir mejorando en su puesto de trabajo y funciones.

**Líder liberal:** Este tipo de líder no utiliza mucho su poder, les da a los trabajadores un alto grado de independencia en sus funciones. Establece metas a partir de lo que opinen su equipo de trabajo. Es un líder pasivo, ya que otorga poder a su equipo. El líder liberal no juzga, pero tampoco aprecia las opiniones de los demás miembros de la organización por la misma razón que estos tienen una libertad plena. Las características de estos líderes están basadas al igual que las anteriores en el artículo de Beatriz Soto en la página web [www.gestion.org](http://www.gestion.org)

- Les gustan las normas claras
- Tienen un papel pasivo
- Tienen opiniones neutras
- Su poder influye poco en los objetivos y logros
- No influye en el clima laboral
- No juzga opiniones y sugerencias
- Equipo de trabajo tienen libertad total en sus funciones
- No interviene en el funcionamiento de la empresa su ausencia
- Trabajadores cuentan con el apoyo de este líder, siempre cuando lo soliciten
- El poder lo posee el grupo, no el líder

(Beatriz Soto, 2014)

¿En qué caso puede funcionar este liderazgo?, este liderazgo funciona cuando los miembros del equipo ya tienen ciertos años de antigüedad, conocen a la perfección el funcionamiento de su cargo. En muchas ocasiones, no sólo se puede dejar el poder a los trabajadores, se debe tener en cuenta también la evolución de las tareas y corregir si fuese necesario. En el caso de que sí funcione a la perfección, quiere decir que es una organización madura e independiente, que funciona por cuenta propia.

## 2.4 Liderazgo Situacional:

Este estilo de liderazgo fue propuesto por Hersey y Blanchard, basados en la contingencia que enfrenta el líder y sus seguidores; Blanchard menciona que los gerentes actualmente deben pasar de ser jefes a colaboradores de sus trabajadores, evolucionando del mando y control, a un rol de apoyo, enseñanza y estímulo al trabajador.

Este estilo de liderazgo promueve la comunicación entre líder y seguidores, con el fin de alcanzar las metas. El líder será exitoso, si logra seleccionar de manera adecuada el rol que debe adoptar frente a la situación determinada; por lo cual, es un estilo que no se hace para las personas sino con las personas.

El liderazgo situacional es un proceso, el cual establece niveles y formas de acción. Este liderazgo busca “*Desarrollar*” a las personas, aplicando un liderazgo de manera efectiva para que puedan alcanzar su máximo nivel de desempeño. Blanchard (1994)

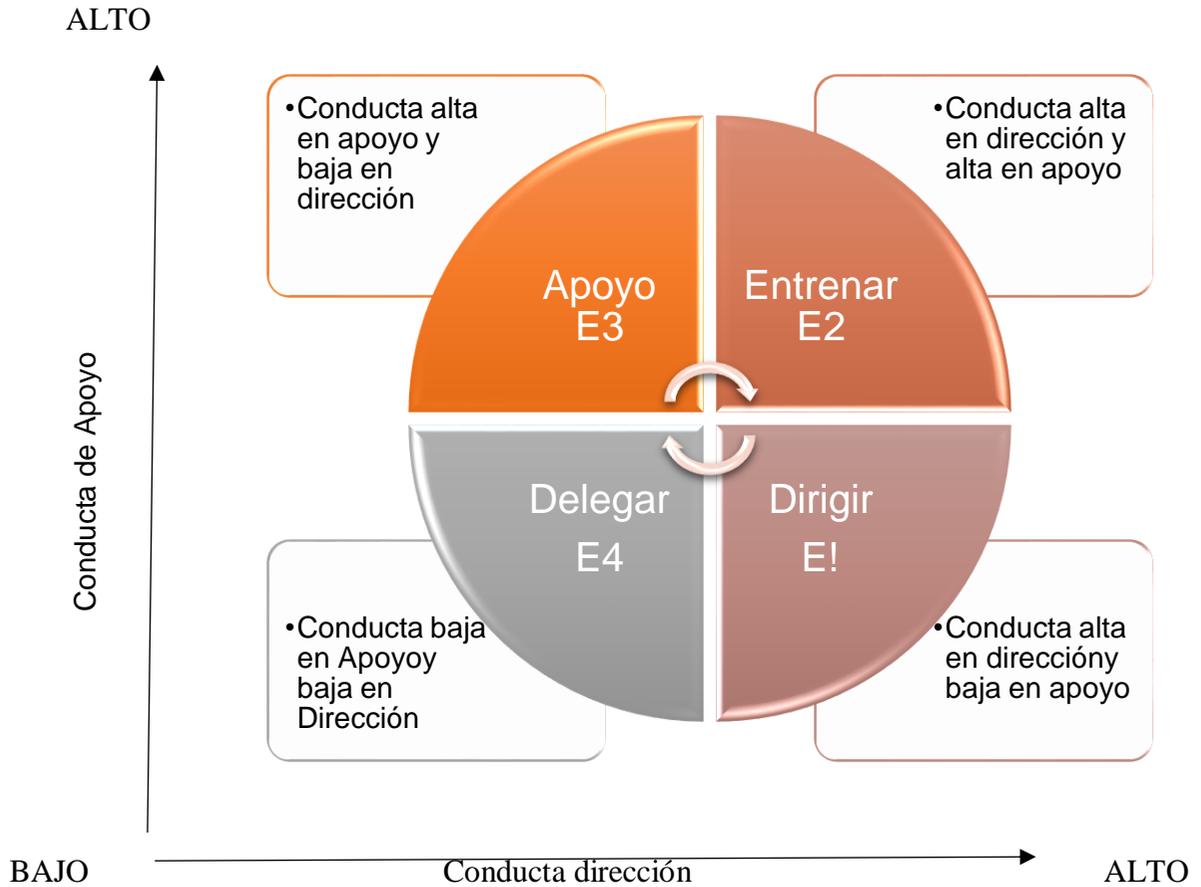
El desarrollo del trabajador se obtiene por medio de diferentes combinaciones, entre el nivel actual de desarrollo del trabajador para una meta o tarea específica y el estilo de liderazgo.

Para definir el estilo de liderazgo se aplica una matriz donde encontramos la relación entre el estilo de liderazgo a aplicar y el nivel de desarrollo del trabajador. Para esto debemos definir si las conductas que se entregan como líder son altas o bajas en relación con el Apoyo y Dirección.

El Comportamiento de Apoyo: Busca desarrollar la iniciativa de los trabajadores, sus sentimientos de pertenencia, compromiso con la tarea que desarrollan. En cambio, el Comportamiento Directivo: Se enfoca a explicar, detallar, demostrar el que hacer, cómo y cuándo se debe realizar la tarea. Busca desarrollar las competencias de los trabajadores.

Si se evalúa las conductas como Baja o Alta, se logra identificar 4 estilos de liderazgo.

Figura 2: Matriz Liderazgo Situacional



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo matriz de Blanchard, liderazgo situacional II, (1994)

Gracias a este liderazgo nos permite ejercer cuatro estilos:

- E1 Estilo Dirigir: El líder entrega instrucciones claras y específicas, supervisa estrechamente y la mayor cantidad de decisiones son tomadas por él.
- E2 Estilo Entrenar: El líder explica las tareas, sus decisiones y entrega sugerencias al trabajador. Mantiene la supervisión y las decisiones aún son tomadas por él.
- E3 Estilo Apoyar: El líder escucha, orienta, solicita ideas del trabajador, como también, apoya en la toma decisiones y búsqueda de solución al problema.

- E4 Estilo *Delegar*: El líder entrega facultad al trabajador de realizar la tarea de forma autónoma, al igual que la mayoría de la toma de decisiones, ahora serán tomadas por el trabajador.

El objetivo del liderazgo situacional es ayudar al colaborador, guiarlo hasta un nivel de desarrollo que sea elevado en cuanto a una tarea específica o a una meta. Es importante destacar que el tipo de liderazgo a ejercer va a depender del grado de desarrollo del trabajador.

El nivel de desarrollo que pueda tener un trabajador va a depender de la tarea que realice, ya que puede tener tareas mejor aprendidas que otras, por lo cual sus capacidades y nivel de desarrollo dependerán del quehacer que efectúe.

Para determinar el nivel de desarrollo de un colaborador, depende de dos factores:

- La Competencia: Lo podemos determinar por el desempeño de tareas, esta se puede adquirir a través de educación formal o capacitaciones en el lugar de trabajo, adquiriendo experiencia en ciertas tareas o habilidades.
- El Compromiso: Se obtiene por medio de una combinación entre la motivación y la confianza (Blanchard, 1994), es el interés que la persona manifiesta frente a las tareas que realiza. En esta variable influye el grado de confianza en sí mismo que manifiesta el trabajador. Si la motivación y confianza son escasos, el compromiso del trabajador hacia sus labores será escaso.

El desarrollo tiene cuatro niveles de desarrollo los cuales se caracterizan por la combinación de los distintos niveles de compromiso y competencia.

Tabla 5: Niveles de Compromiso y Competencia

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>
Alta Competencia	Moderada-Alta Competencia	Baja-Moderada Competencia	Baja Competencia
Alto Compromiso	Variable Compromiso	Bajo Compromiso	Alto Compromiso
D4	D3	D2	D1

Fuente: Blanchard, Liderazgo Situacional II, (1994).

Los trabajadores al enfrentar nuevas tareas comienzan con un desarrollo bajo D1, a medida que van aprendiendo y desarrollando habilidades hacia la tarea, van avanzando en las etapas hasta lograr un desarrollo Alto D4. Para lograr el desarrollo es que necesitan del líder como un apoyo constante, que se va graduando según el avance del trabajador hasta convertirse en un colaborador autónomo. Es por esto, por lo que el nivel de desarrollo no es a la persona en sí, sino a la tarea que este desempeña, el trabajador tendrá niveles desarrollo diferentes según la tarea que realice, de eso dependerá el estilo de liderazgo a aplicar.

A continuación, podemos ver la correlación que existe entre los diferentes niveles de desarrollo y estilo de liderazgo.



Ilustración 3: Co-relación entre niveles de desarrollo y estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

## 2.5 Liderazgo transaccional y transformacional

La administración tiene tareas gerenciales, las cuales se deben realizar con efectividad y eficiencia, una de las funciones está relacionada con la dirección en lo general y en lo particular con liderar y, de esta forma, se puede distinguir entre los líderes transaccionales y los transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos; los primeros se destacan por iniciar la innovación y el cambio; cuando pensamos en líderes carismáticos lo hacemos en personas como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a las personas a ponerse al servicio de los pobres de manera desinteresada.

Como puede apreciar en las definiciones, la diferencia entre un líder transaccional y un líder transformacional, es que los primeros están más enfocados en darle a sus seguidores lo necesario, para que la organización funcione de la mejor manera, a diferencia de los líderes transformacionales, los cuales no solo buscan motivar a sus seguidores para mejorar la organización, sino que inspiran para que sean mejores personas y como su nombre los dicen transformar el ambiente para hacerlo lo más agradable posible.

¿En qué caso puede funcionar este liderazgo?, este liderazgo funciona cuando los miembros del equipo ya tienen ciertos años de antigüedad, conocen a la perfección el funcionamiento de las funciones. En muchas ocasiones, no sólo se puede dejar el poder a los trabajadores, se debe tener en cuenta también la evolución de las tareas y corregir, si es necesario. En el caso de que sí funcione a la perfección, quiere decir que es una organización madura e independiente, que funciona por cuenta propia.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional no está relacionado con el clima atmosférico, aunque muchas veces se hacen alusiones con las condiciones meteorológicas, como si esta soleado es porque existe un buen ambiente tanto en lo referido a las relaciones interpersonales o a la infraestructura o a los llamados factores higiénicos y, en el caso que se diga que está lloviendo dentro se refiere a todo lo contrario descrito anteriormente.

Podemos definir clima organizacional como el ambiente donde las personas desarrollan su trabajo a diario y la relación que existe entre un jefe y sus trabajadores, proveedores y clientes. Todas estas relaciones se denominan clima Organizacional, este clima puede llegar a ser un vínculo donde se desempeñan buenas relaciones o un obstáculo para el desempeño de los trabajadores en la organización. Esto puede ser un factor de influencia en el comportamiento de todo el equipo de trabajo. En resumen, se puede decir que el clima organizacional, es la percepción que tienen los trabajadores de toda la organización (de cualquier nivel jerárquico) y que influye en el desempeño total de la compañía.

## **2.6 Definiciones de autores:**

Se define cuatro aproximaciones para explicar las distintas corrientes y poder establecer la formación del clima:

- **Subjetiva:** Enfatiza en procesos psicológicos, se entiende el clima como particularidad del individuo y está sujeto a análisis. La percepción es la base de un ser frente a un escenario dado, ya que esta toma ciertas características, generando así el clima. Las construcciones sociales y la adquisición de sentido de los individuos componen el clima. (Berger y Luckman, 1967).

Debido a que el clima está basado en las percepciones del individuo debido a un conjunto de situaciones vividas a lo largo de la vida de este, el clima se generará en base a estos acontecimientos vividos, teniendo así una preconcepción del evento. Es por ello por lo que cada individuo es distinto, es posible tener una percepción similar pero nunca igual del clima.

Cuando la persona crea un significado al escenario, a los eventos o procedimientos de la organización, creará lo que llamamos “Clima psicológico”.

Los contras de esta corriente es la difícil situación de intentar cambiar percepciones de las personas, ya que estas se basan en estructuras psicológicas formadas a partir de su historial de vida.

- Objetiva: Es como responden las personas a la estructura que existe, generando así el clima según Payne y Pugh, 1976). Estas respuestas originan el clima a factores estructurales y es un atributo y característica de la organización.

La parte contraria a esta aproximación es debido a una falta de explicación de los distintos climas que se forman en la misma organización. Muchas veces se cree que los individuos pueden percibir el mismo clima, al estar integrados a una misma influencia estructural, pero lo cierto es que esto no suele suceder.

- Interaccionista: Joyce y Slocum (1984) estos autores señalan que al tener a individuos bajo las mismas condiciones ambientales, generarán un clima organizacional diferenciado, a esta situación decidieron llamarla “Formación Perceptual” pero para llegar a esta percepción se debe presentar algunos objetos subjetivos, como por ejemplo, sometidos a procesos ASA (atracción – selección – atrición), así logran generar un ajuste entre organización – individuo pero con situaciones con ciertos cambios de estímulos. El individuo necesita de la percepción de el mismo para poder responder a alguna situación, esto dependerá del denominado “Ajuste personal”, este ajuste se obtiene a partir de la interacción social en donde la Aproximación Interaccionista se enfoca para desarrollar el clima Organizacional.

Schneider y Reichers buscan unificar criterios y armonizar perspectivas de la Aproximación Subjetiva y Objetiva. Ellos mencionan que el clima, aparte de tener características subjetivas y objetivas, también poseen los esfuerzos de la persona por poder ser parte de la organización y llegar a entenderla, frente a distintas situaciones.

Esta aproximación tiene tres pasos para lograr la formación del clima:

- Se debe someter a los individuos de la organización a la misma estructura.
- Deben exponerse a procesos ASA

A través de la interacción entre los miembros, deben lograr una fuente de asignación de significados.

Para lograr los pasos anteriores se necesitan elementos fundamentales, a continuación, los nombramos:

- Los individuos de la organización están bajo las mismas características estructurales objetivas.
- Con el modelo ASA se logra la homogeneización, con la perspectiva de interacción se podrá compartir los significados de los miembros de la organización.
- Pueden interpretar de manera particular escenarios, gracias a la interacción de comunicación entre ellos.
- Los rasgos de las personalidades y características de cada miembro en los grupos de trabajo determinarán el significado a cada escenario, por esta razón se genera el clima organizacional, al existir distintos grupos de trabajo dentro de una organización.
- El clima organizacional se va desarrollando a lo largo del tiempo y también posee cambios cuando hay intercambios en los miembros del equipo.
- Existen múltiples unidades de análisis para poder medir el clima, ya que existe reciprocidad entre la organización y el individuo, como por ejemplo los grupos de trabajo, las prácticas y la estructura, mediante estos el clima surge y cambia a través del tiempo.

Lo negativo de esta aproximación es que genera algunas limitaciones y/o problemas como:

- La sociabilización es el centro de formación del clima, pero no explica que procesos en esta sociabilización permiten la formación.
- No logra explicar cómo los factores objetivos de la organización afectan al clima durante la interacción a nivel macro o de interacción “inter-grupal”, aunque sí se entiende a nivel de grupos de trabajo e individual.
- El cambio en las personas o situaciones genera discrepancia en las percepciones de la realidad, por ello el grupo necesita llegar a un acuerdo.

Estructuracional: Poole y McPhee, 1985, presentan este modelo como “Teoría Estructuracional del clima” y busca resolver controversias entre las tres aproximaciones anteriores, generando un puente entre la aproximación subjetiva y objetiva, señalando cómo se crea el clima organizacional. Esta aproximación está basada en la “comunicación” y, lo importante en la investigación es la interacción individual y viendo como ésta se origina.

Esta aproximación es como un resumen de las tres anteriores y está basado en patrones de desarrollo intersubjetivo. Se ve al clima como un sistema continuo de producción y reproducción, la cual se genera por la interacción entre los miembros de la organización. Dice del clima ser un “producto cultural” siendo intersubjetivo (ni objetivo, ni subjetivo) a esto se refiere que es la unión entre las perspectivas de los distintos miembros, gracias a actividades organizacionales, es decir, un proceso continuo en el que el sistema y la estructura se establecen mutuamente. La estabilidad del clima en el tiempo se debe a que existe una persistencia condicionada en la que algún factor del sistema, como las actividades, la reproduzcan.

Es necesario definir los procesos de mantenimiento y creación de la Intersubjetividad para entender el clima organizacional. Por ello, es importante entender como las personas crean redes sociales, la comunicación necesaria para que las percepciones entre ellos sean compartidas y que se logre reflejar en el sistema organizacional, creando así una “Actitud Colectiva”.

Esta aproximación dice que la creación y mantenimiento del clima se crea en la interacción de los miembros de la organización, a través de sus funciones en la empresa. Dentro de esta acción se encuentra la intersubjetividad.

Se entiende intersubjetividad como los “esquemas colectivos de significados” a las tareas y acontecimientos que se presentan. Mediante las interacciones que ocurren dentro de la organización se establecen estos significados.

Las aproximaciones Subjetiva y la Objetiva se basan en el tema “Individuo – Organización”, pero no contemplan todos los factores del clima, por ella están las dos siguientes, que tienen un propósito más íntegro y global, determinando estructura, percepciones y también generando orígenes a las interacciones. Estas cuatro aproximaciones son definidas gracias a Silva (1996).

## 2.7 Estructura del clima Organizacional – Dimensiones

Muchos autores indican que se puede lograr desarrollar más de un clima dentro de la empresa, ya que existen muchas áreas que realizan distintas funciones, también porque no todos los individuos tienen las mismas percepciones de distintas situaciones. Este hecho es denominado como “percepción Multidimensional”. Según Silva, las percepciones están dadas por diferentes factores y dimensiones que intervienen en la estructura de la organización.

¿Qué son las dimensiones? Silva las describe de la siguiente manera: “nos sitúan en un nivel básico de la estructura elemental del fenómeno, donde cada dimensión puede definirse como una faceta unitaria, distinta e independiente de todas las demás; de tal modo que cualquier valor de dicha dimensión puede darse en combinación con cualquier valor de otra dimensión para caracterizar un estado del fenómeno descrito.”

Debemos decir que dentro de las dimensiones también existen factores y Silva los describe a continuación;

*“Un nivel estrictamente operacional que no implica necesariamente la independencia matemática entre los distintos componentes que conforman el fenómeno; es decir que algunos operando pueden estar más o menos relacionados entre sí y que, por lo tanto, ciertas variaciones en un factor pueden estar asociadas a covariaciones necesarios en otros factores, o determinadas combinaciones a priori posibles no pueden darse efectivamente en la realidad. Ejemplo: Una alta insatisfacción difícilmente irá acompañada de alta comunicación”.*

Existen cuatro dimensiones, que explicaremos a continuación:

- **Autonomía individual:** Esta incluye factores como de independencia del trabajador, posibilidad de tomar decisiones, responsabilidad individual y ejercer la iniciativa propia. Lo más importante de esta dimensión es el hecho de que el miembro de la organización tiene la libertad de poder tomar decisiones.
- **Grado de Estructura impuesta sobre la posición ocupada:** Existen factores que van dirigidos a supervisores, además de una mínima supervisión en las actividades, ve en qué grado los objetivos y métodos del trabajo son determinados por directivos para luego ser comunicado a los empleados.

- Orientación hacia la recompensa: Factores importantes repercuten en la satisfacción del trabajador, ya sea como la remuneración, posibilidad de promoción y orientación al éxito.
- Consideración, entusiasmo, apoyo: Los factores que existen en esta dimensión desean establecer el apoyo que recibe el empleado, los directivos, es cómo se desarrolla el ambiente de cooperación y si los miembros de la organización competitivos y competentes.

Gan también definió en cuatro núcleos de estudio para el clima organizacional:

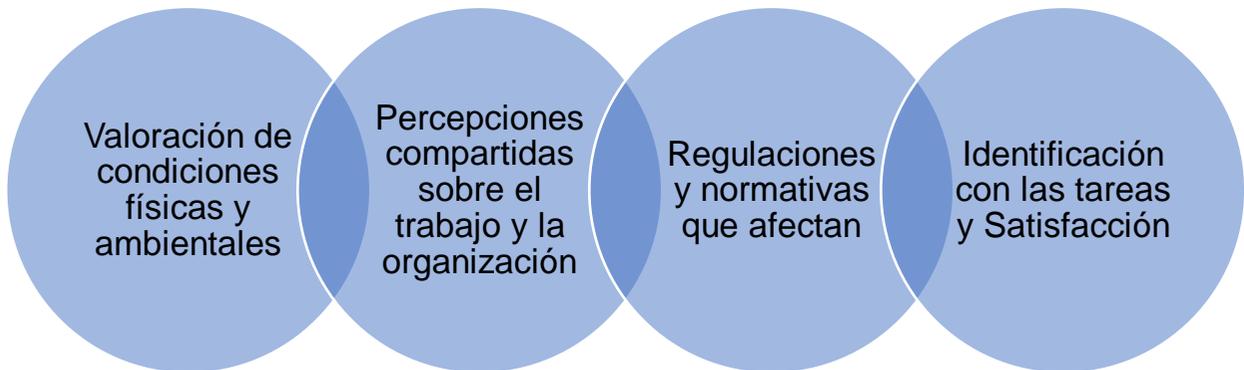
Valoración: Se describen factores ambientales en los que se desarrolla el trabajo del empleado, todo dentro de un espacio físico en las empresas, en las que se ve si se dispone de condiciones de confort, factores de riesgos laborales y prevención.

Percepciones: Que compartan los trabajadores dentro de la organización sobre las funciones que se desarrollan. También se encuentran las relaciones interpersonales que indican que el clima laboral es igual a las percepciones relativo al trabajo que se realiza.

Regulaciones y Normativa: Existen algunas variables que influyen sobre el punto de valoración, tales como el tamaño de la organización, tecnología disponible, estilo de liderazgo, comunicación, etc. Estas influyen sobre el clima organizacional.

Identificación y Satisfacción: Este cuarto núcleo describe factores que afectan directamente en el clima, por ello esta dimensión se denomina como “Satisfacción laboral”, que es donde se encuentran las percepciones que los miembros de la organización pueden tener sobre la valoración de su trabajo.

Ilustración 4: Dimensiones del Clima



Fuente: “*Enfoques del concepto de clima Laboral*”, Gan Federico, Manual de Recursos Humanos (2007, p. 171)

## 2.8 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional

Gan indica que se pueden distinguir dos aproximaciones del clima, que son las siguientes:

Subjetivos: “Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivaciones, como componente relacional, ya sea como propio del grupo de trabajo, con el supervisor, o con los miembros del grupo”.

Objetivos: “Relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo, etc.)”

Estos dos componentes intervienen en la percepción que tendrá la persona al momento de interactuar con otros miembros de la organización bajo un ambiente laboral, estos serán los factores que originen la percepción y valoración de la empresa, llamado también “Percepción Supraindividual”. En la página siguiente se podrá encontrar la tabla de Clima Laboral completamente detallada.

Tabla 6: Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional

<b>Clima Laboral</b>	
Componentes Subjetivos	Componentes Objetivos
<p><b>AUTONOMÍA</b> (opuesto a control) La capacidad de tomar decisiones en mi lugar de trabajo, dentro de mis responsabilidades. Está relacionado con la percepción de la persona</p>	<p><b>CONDICIONES FÍSICAS Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b> (opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas de legislación sobre prevención de riesgos laborales) Medidas para prevenir riesgos laborales y psicosociales.</p>
<p><b>PARTICIPACIÓN</b> (opuesto a Pasividad – Indiferencia) Cuando una persona toma acción de una actividad o proceso colectivo ( de su propio ambito, de temas generales, calidad, mejoras, etc)</p>	<p><b>POLITICA SALARIAL</b> (opuesto a, ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) Medidas políticas salariales fijas y variables dependiendo de la productividad</p>
<p><b>LIDERAZGO</b> (opuesto a ausencia de liderazgo) Cumplimiento de objetivos en la organización a través de acciones no coercitivas. Lider o autoridad formal junto con relaciones que se mantienen con los participantes del equipo.</p>	<p><b>DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO</b> (opuesto a caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo) Vaticinar las necesidades del trabajador ya sean como materiales necesarios, funciones, responsabilidades.</p>
<p><b>COMUNICACIÓN</b> (opuesto a mala comunicación o incomunicación) Existencia de canales para compartir.</p>	<p><b>PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR</b> (opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc) Procedimientos, instrucciones, acceso a información.</p>

Fuente: (Gan, Manual de Recursos Humanos, 2007), página 188

## **2.9 Clima Organizacional de Likert**

Likert crea cuatro climas que posiblemente se pueden llegar a desarrollar en una empresa, vinculados a través del tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo grupal. Gan presenta climas macro, clasificados en dos, Clima Cerrado y Clima Abierto.

El clima Cerrado se relaciona con el clima autoritario, en los que los tipos I y II son climas negativos. El clima Participativo sería el clima abierto, y tipo III y IV los climas positivos. La tabla 7 (Tipo de Clima Organizacional de Likert, 1967) se encuentra completamente detallada en la siguiente página.

Tabla 7: Tipos de Clima Organizacional de Likert (1967)

<b>Clima Tipo Autoritario</b>	
<b>1.1 Sistema I: Autoritario Explotador</b>	La dirección de la organización no tiene la confianza necesaria en sus trabajadores, por ello se siente un clima de temor. No existe casi relación entre subordinados – superiores y las decisiones las toma únicamente el jefe o los jefes
<b>1.2 Sistema II: Autoritarismo Paternalista</b>	Existe confianza entre las dos partes (subordinado – dirección), existen recompensas y castigados como parte de la motivación para los trabajadores y un control de parte de los superiores. La organización da una imagen de estructurada y estable
<b>Clima Tipo Participativo</b>	
<b>2.1 Sistema III: Consultivo</b>	Un clima que se basa en la confianza que se tiene entre los superiores y sus subordinados. Los empleados pueden tomar decisiones específicas, existe interacción entre las dos partes y delegados. También se busca satisfacer necesidades de estima. El ambiente está definido por el dinamismo y la administración funcional a partir de los objetivos a alcanzar.
<b>2.2 Sistema IV: Participación en Grupo</b>	En este sistema existe una confianza plena en los trabajadores, existe una toma de decisiones en todos los niveles de la organización, la comunicación es fluida y de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. La participación es el elemento clave en la motivación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento y las relaciones de trabajo se basan en las responsabilidades compartidas. El equipo de trabajo es parte clave en este sistema para cumplir los objetivos a través de la participación estratégica.

Fuente: (Gan, Manual de Recursos Humanos, 2007) página 195

### **2.9.1 Teorías del clima Organizacional y su aproximación al liderazgo**

Likert relaciona el clima con el liderazgo directamente. En cambio, Silva, se refiere a la importancia del liderazgo sobre la creación y la orientación de las conductas y actitudes de los miembros del grupo laboral, que crean el clima, aunque claramente esta relación entre líder – subordinado no es el único elemento que determina el clima organizacional. A pesar de que algunos autores defienden que el liderazgo es un factor clave para formar las percepciones de los empleados, al influenciar en la organización y los grupos de trabajo.

Silva menciona que la relación “Liderazgo – Clima Organizacional”, se lleva a cabo por dos elementos complementarios:

- Análisis del liderazgo como una dimensión del clima
- La efectividad de la ejecución según los estilos, junto a como se ven afectadas las conductas y actitudes de los trabajadores

### **2.10 Tipo de Clima Organizacional**

Dentro de la literatura se presentan distintas teorías en relación con el clima organizacional, que dependerá del enfoque o dimensión que fomentan para el estudio.

## **Capítulo III: Marco Metodológico**

### **3.1 Metodología de la Investigación**

Para comenzar esta investigación se describirán los climas organizacionales de estas dos empresas, junto con hacer la comparación entre ambos climas, para finalmente hacer una reflexión respecto como esto sirve tanto en la organización y a nosotras como Negociadoras Internacionales, se realizará una investigación tanto documental de las empresas, para contextualizar los resultados, junto con una investigación de tipo descriptiva. La base para esta investigación será el tiempo que realizamos la práctica profesional, como una encuesta la cual fue creada por COPEME en marzo de 2009.

### **3.2 Instrumento de Investigación**

La recopilación de datos será por medio de una encuesta la cual fue creada en el año 2009 por COPEME, la cual será usada solo una vez y solo con fines investigativos.

Esta encuesta cuenta con 25 preguntas, las cuales se enfocan en diversas áreas como lo son la relación jefa/trabajador, factores de higiene y/o infraestructura, reconocimiento de líderes, ambiente adecuado, entre otros.

La encuesta se aplicará a 20 personas las cuales son 10 personas de cada empresa, a su vez esta se realizará de manera virtual en donde se le enviara vía correo electrónico a cada uno de los participantes, para distinguir de qué empresa son las personas que contesten esta encuesta, primero se envió a la Agencia de Aduanas Juan León luego obtener los resultados, se enviará a la sucursal de Banco Estado en Valparaíso.

### **3.3 Descripción de la Encuesta**

Se presentará de manera desglosada cada área de investigación con sus respectivos ítems. Estos serán las guías para medir las percepciones de los trabajadores de cada una de las empresas, en cuanto a su clima laboral. Dentro de la percepción existen distintos factores tales como 'la persona, la situación y el objeto'. A continuación, se muestran en los cuadros el número de pregunta y su afirmación.

### 3.4 Dimensiones Por Analizar

- Ambiente adecuado:

Tabla 8: Ambiente Adecuado

Numero de Pregunta	Afirmación
<u>2</u>	Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:

Fuente: (COPEME, 2009)

Para esta pregunta las alternativas van desde muy malo hasta muy bueno, esta pregunta está relacionada con la percepción de ambiente que tiene el colaborador, esta es una pregunta subjetiva.

- Equipo de trabajo:

Tabla 9: Equipo de Trabajo

N.º de Pregunta	Afirmación
1	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo
3	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo
4	Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central
7	La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

Fuente: (COPEME, 2009)

Estas cuatro preguntas están relacionadas con el equipo de trabajo, la relación que existe entre los compañeros y, la comunicación que hay entre la sede con las centrales, estas preguntas también se pueden clasificar como objetivas y sus alternativas van en los casos de la pregunta 1-3-4 van desde 'Nunca' hasta 'Siempre' y, en el caso de la pregunta 7 como está referida a las relaciones, se mide desde 'Muy mala' a 'Muy buena'.

- Líderes:

Tabla 10: Líderes

N.º de Pregunta	Afirmación
6	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.
12	El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es.
13	Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.
14	Mi jefe me respalda frente a sus superiores.
15	Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.
17	Mi jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo.
18	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.
20	Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.

Fuente: (COPEME, 2009)

Las preguntas señaladas más arriba están relacionadas con la relación jefe/colaborador, o más bien, la relación del líder con sus seguidores y, están enfocadas en el apoyo, respaldo que da el líder como también con el compromiso y si dan lo necesario para cumplir las labores. Estas preguntas se pueden clasificar como preguntas objetivas y sus alternativas van desde ‘Nunca’ a ‘Siempre’ en las preguntas N°6-13-14-15-18, en el caso de las preguntas N°12 y N°20 van desde ‘Muy bajo’ a ‘Muy alto’.

- Planes de crecimientos y desarrollo de talentos:

Tabla 11: Planes de Crecimiento y Desarrollo de talentos

N.º de Pregunta	Afirmación
8	La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo
19	El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es

Fuente: (COPEME, 2009)

La pregunta N°8 es una pregunta objetiva, la cual está enfocada en saber si la empresa apoya al mejoramiento del trabajo de las personas. Y sus alternativas van desde ‘Nunca’ hasta ‘Siempre’, en el caso de la pregunta N°19, está enfocada en el nivel de recursos que pone la empresa para realizar las labores, sus alternativas van desde ‘Muy mala’ a ‘Muy bueno’.

- Beneficios:

Tabla 12: Beneficios

N.º de Pregunta	Afirmación
9	La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

Fuente: (COPEME, 2009)

Es importante saber los beneficios que otorga una empresa a sus trabajadores, para esto la pregunta N°9 nos da la respuesta, es una pregunta objetiva, ya que dice si los otorga o no y, la frecuencia de estos por esto sus alternativas van desde ‘Nunca’ hasta ‘Siempre’.

- Funciones definidas:

Tabla 13: Funciones definidas

N.º de Pregunta	Afirmación
10	En la organización las funciones están claramente definidas

Fuente: (COPEME, 2009)

Es necesario poder saber si las funciones están definidas dentro de una empresa y, saber si las personas lo tienen claro. Para ello está la pregunta N°10, la cual es objetiva del mismo modo que las preguntas anteriores y sus alternativas van desde ‘Nunca’ hasta ‘Siempre’.

- Remuneraciones vs Mercado:

Tabla 14: Remuneraciones vs Mercado

N.º de Pregunta	Afirmación
11	Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.
21	Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.

Fuente: (COPEME, 2009)

Un punto importante es saber si las remuneraciones del personal están acorde al mercado, para ello las preguntas N°11 y N°21, nos entregan esta información de manera objetiva, sus alternativas van en el caso de la pregunta N°11 desde ‘Nunca’ a ‘Siempre’ y, en la pregunta N°21 van de ‘Muy mala’ a ‘Muy buena’.

- Participación de actividades:

Tabla 15: Participación de Actividades

N.º de Pregunta	Afirmación
16	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

Fuente: (COPEME, 2009)

El tiempo que se invierte en actividades recreativas son importantes y es necesario saber si en las empresas que se analizan tienen este tipo de actividades. La pregunta N°16 nos proporciona esa información y, sus alternativas van desde ‘Nunca’ a ‘Siempre’.

- Distribución de la carga de trabajo:

Tabla 16: Distribución de la carga de Trabajo

N.º de Preguntas	Afirmación
5	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo
22	La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

Fuente: (COPEME, 2009)

La distribución de la carga laboral es algo fundamental, ya que esto puede afectar el clima laboral. Es importante saber si los colaboradores conocen cuánta carga laboral poseen, para esto las preguntas N°5 y N°22, nos proporcionan información relacionadas a este tema. Sus alternativas van, en la pregunta N°5, desde ‘Siempre’ a ‘Nunca’ y N°22 de ‘Muy mala’ a ‘Muy buena’.

- Satisfacción institucional/Identificación con la Institución:

Tabla 17: Satisfacción Institucional/Identificación con la Institución

N.º de Pregunta	Afirmación
23	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?
24	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?
25	¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

Fuente: (COPEME, 2009)

La satisfacción e identificación con la institución son dos conceptos muy importantes que se deben tener en cuenta en cada organización para saber si los colaboradores están comprometidos con la organización o, si se siente a gusto en ella, para esto las preguntas N°23-24-25, las cuales nos proporcionan esta información de manera objetiva. Sus alternativas pasan por ‘Muy alto’ y ‘Muy bajo’.

## Capítulo IV: Resultado

Los resultados de la encuesta están demostrados a través de gráficos circulares. Cada pregunta consta con cinco respuestas posibles y todas estas relacionadas con el Clima Laboral como también, con el Liderazgo en la Agencia de Aduana Juan León y la institución de Banco Estado.

### 4.1 Análisis de Respuestas

Resultados Globales: A continuación, están los resultados globales de las agencias, en donde se detallan los resultados pregunta por pregunta.

- Primera Pregunta: Para la pregunta de si ‘En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo’, un 39,1% de los encuestados respondió que ‘Casi siempre’. Esto se traduce a 8 personas aproximadamente. Lo sigue con un 26,1% la alternativa ‘Siempre’, luego un 21,7% y un 8,7% respondieron que ‘A veces’ y ‘Con cierta frecuencia’ (respectivamente). En último lugar, sólo una persona respondió que nunca.

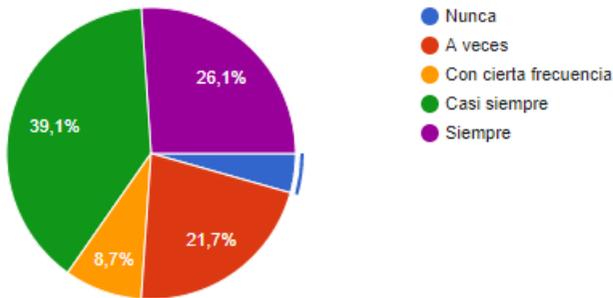


Gráfico 1: En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Segunda Pregunta: En la segunda pregunta, que se refiere al desempeño de mis labores, (mi ambiente de trabajo es...) 10 personas contestaron que el ambiente tan sólo era ‘Bueno’, lo siguen ‘Muy bueno’, ‘Regular’ y ‘Malo’, con un 26,1% (5 personas), un 13% (3 personas) y un 8,7% (2 personas) respectivamente.

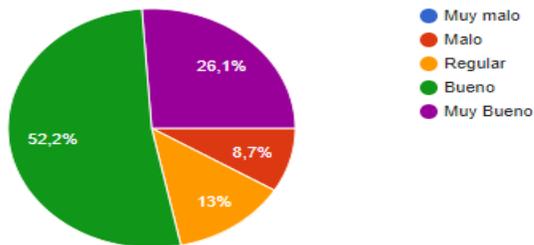


Gráfico 2: Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es...

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Tercera Pregunta: En esta pregunta, hubo una diferencia del 8,7% entre la primera alternativa más elegida (39,1%, ‘Siempre’) y la segunda (30,4%, ‘Casi siempre’), esto quiere decir que la mayoría de las personas (unas 15 aproximadamente) piensan que ‘Siempre’ o ‘Casi Siempre’ existe comunicación dentro de su equipo de trabajo. Luego 4 personas aproximadamente eligieron ‘Con cierta frecuencia’ como la tercera alternativa más escogida. Por último, 1 persona eligió la alternativa ‘A veces’ y otra la alternativa ‘Nunca’.

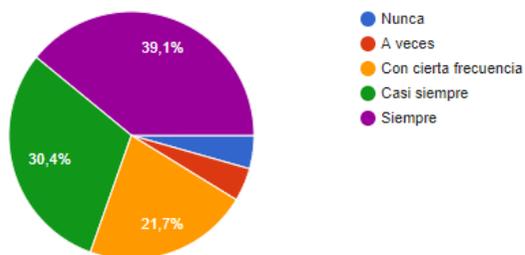


Gráfico 3: Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Pregunta Cuatro: Al momento de pregunta sobre si existía comunicación fluida entre mi región (lugar donde trabajo) y la sede central de la institución en la cual ejerzo mis funciones laborales, 7 personas respondieron que ‘Casi siempre’ (34,8%) y ‘Con cierta frecuencia’ (34,8%), seguido de ‘Siempre’ (un 21,8%) y finalmente 1 persona respondió ‘A veces’ y otra ‘Nunca’.

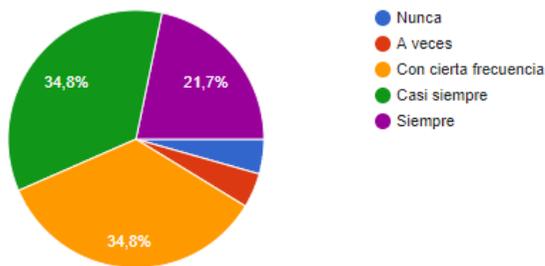


Gráfico 4: Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central

Fuente: *Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios* (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Quinta Pregunta: La quinta pregunta, resultó con respuestas muy similares, con muy poca diferencia entre una y otra, 6 personas respondieron que ‘A veces’ y ‘Con cierta frecuencia’ sentían que no les alcanzaba el tiempo para poder completar su trabajo, otras 4 respondieron que ‘Casi siempre’ y ‘Siempre’ no les alcanzaba su tiempo. En último lugar, con un 4,3%, traducido a 2 personas, respondieron que ‘Siempre’ no logran completar sus tareas en el horario de trabajo.

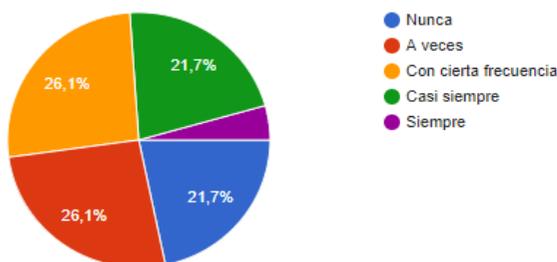


Gráfico 5: Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

Fuente: *Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios* (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Sexta Pregunta: Para la sexta pregunta, 9 personas respondieron que regularmente los jefes en la organización se preocupan por mantener un nivel de motivación personal elevado (un 43,5%), seguido de la alternativa 'Buena' motivación personal, (26,1%), en tercer y cuarto lugar, con un 13%, 'Muy mala' y 'muy buena'. En este caso, existe un mismo porcentaje para alternativas muy distintas, pero todo tiene que ver con la percepción del empleado en su lugar de trabajo. La alternativa con menos porcentaje fue la de 'Mala' (2 personas).

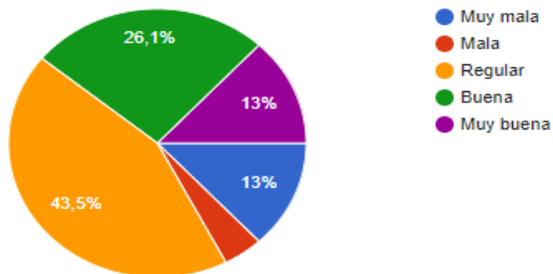


Gráfico 6: Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Séptima Pregunta: En esta séptima pregunta, se respondieron todas las alternativas respecto a la relación entre compañeros de trabajo, excepto la alternativa 'Muy mala'. La alternativa 'Buena' obtuvo un 43,5%, seguida la 'Muy buena' con un 39,1%, 'Regular' con 13% y por último 'Mala' con un 4,3%.

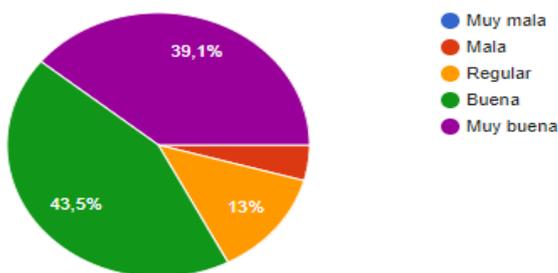


Gráfico 7: La relación entre compañeros de trabajo en la organización es...

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Octava Pregunta: En esta pregunta, un 39,1% respondió que casi siempre cuenta con planes y acciones específicas para poder mejorar su trabajo. Un 30,4% respondió que ‘A veces’ y un 21,7%, es decir unas 5 personas respondieron que ‘Con cierta frecuencia’. Las alternativas ‘Siempre’ y ‘Nunca’ obtuvieron un 4,3% (2 personas en total).

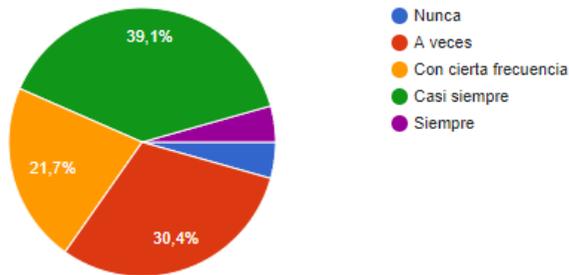


Gráfico 8: La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo...

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Novena Pregunta: La novena pregunta, la alternativa que tuvo mayor porcentaje fue la de ‘A veces’, 10 personas sienten que la organización otorga a veces buenos y equitativos beneficios a los trabajadores. 5 personas dicen que ‘Casi siempre’, 3 personas que ‘Con cierta frecuencia’ y un 8,7% eligió ‘Siempre’ y ‘Nunca’

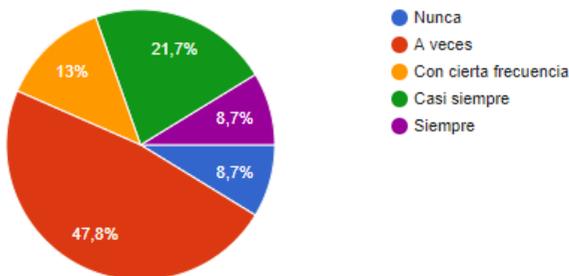


Gráfico 9: La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Décima Pregunta: Para la pregunta si en la organización, las funciones están claramente definidas, la mayoría de las personas dice que ‘Siempre’ con un 34,8%, un 26,1% eligió que ‘Con cierta frecuencia’, con un 17,4% se encuentran las alternativas ‘Casi siempre’ y ‘A veces’ y por último ‘Nunca’ (2 personas).

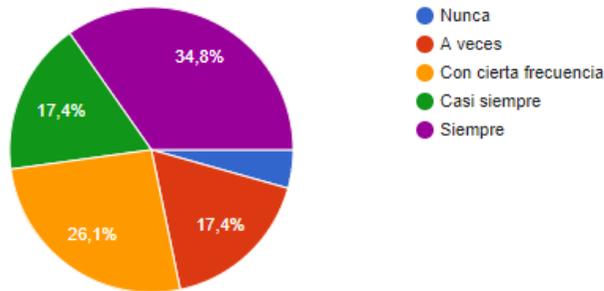


Gráfico 10: en la organización las funciones están claramente definidas

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Undécima Pregunta: La undécima pregunta, (Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas) obtuvo como alternativa más elegida fue la de ‘Casi siempre’ con un 34,8%, seguida de ‘Con cierta frecuencia’, en tercer lugar, con un 21,7% la alternativa ‘A veces’ y en cuarto y quinto lugar, con un 8,7% las alternativas ‘Nunca’ y ‘Siempre’.

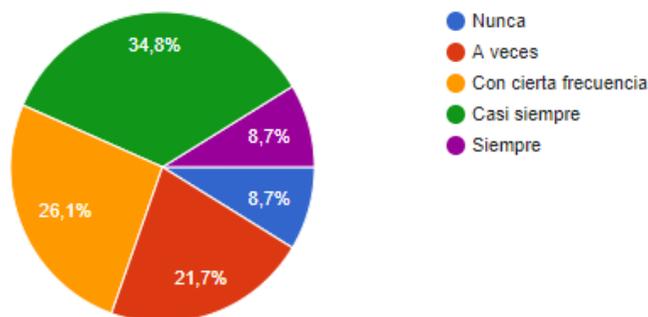


Gráfico 11: Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas...

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Duodécima Pregunta: La duodécima pregunta, fue la que obtuvo un mayor porcentaje (56,5%, unas 12 personas aproximadamente) a diferencia de todas las otras preguntas, con la alternativa de ‘Alto’ a la pregunta sobre el nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización. En segundo lugar, se encuentra la alternativa ‘Regular’ con un 26,1% y en tercer y cuarto lugar, la alternativa ‘Baja’ y ‘Muy alta’. La alternativa ‘Muy baja’ no obtuvo elección.

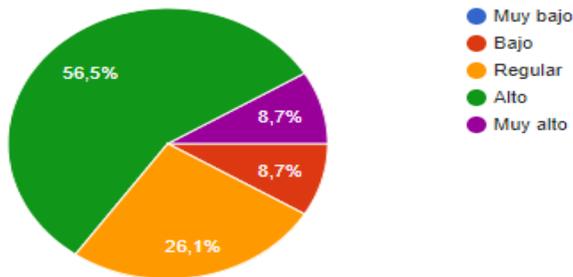


Gráfico 12:L El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es...

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Décima Tercera Pregunta: Para la pregunta de si Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades, un 34,8% de los encuestados respondió que ‘Siempre’, seguido de ‘Casi siempre’ con un 26,1%, un 17,4% respondió que ‘Con cierta frecuencia’ encontraba apoyo en su jefe, seguido de ‘A veces’, 3 personas aproximadamente y ‘Nunca’ con un 8,7%.

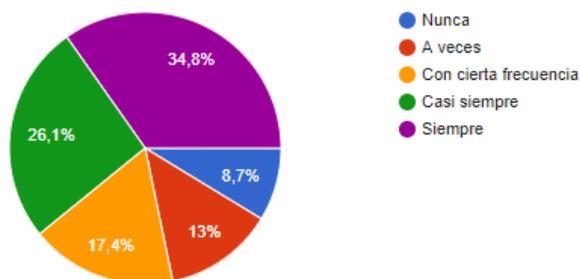


Gráfico 13: Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Décima Cuarta Pregunta: Para la pregunta N°14, las últimas tres alternativas más elegidas tuvieron resultados muy similares, las dos últimas más escogidas fueron ‘Nunca’ y ‘A veces’ con un 13%, la alternativa ‘Con cierta frecuencia’ tuvo un 17,4%, ‘Casi siempre’ sacó un 21,7% y en primer lugar está ‘Siempre’ con un 34,8%. Podemos decir entonces que, unas 8 personas aproximadamente sienten que su jefe los respalda frente a sus superiores, unas 5 opinan que ‘Casi siempre’, 4 que, ‘Con cierta frecuencia’, 2 que ‘A veces’ y otras 2 que ‘Nunca’.

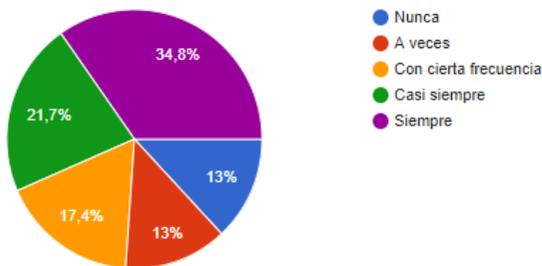


Gráfico 14: Mi jefe me respalda frente a sus superiores

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios*

(Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Décima Quinta Pregunta: La décima quinta pregunta está relacionada con que si el jefe da autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades del trabajador. La pregunta que obtuvo mayor porcentaje fue la de ‘Casi siempre’ con un 39,1%, seguido de ‘Siempre’ con un 34,8%, traducido a 8 personas. El tercer lugar lo obtuvo la alternativa ‘Con cierta frecuencia’, el cuarto la alternativa ‘A veces’ y por última la alternativa ‘Nunca’ con sólo un 4,3%.

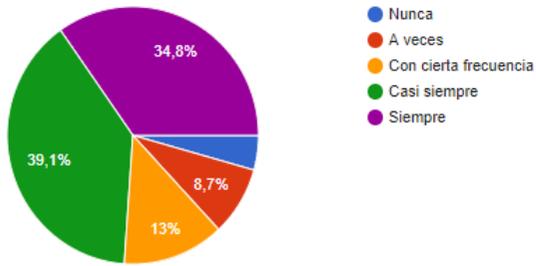


Gráfico 15: Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

Fuente: *Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios* (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Décima Sexta Pregunta: La décima sexta pregunta (Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza) obtuvo en último lugar la alternativa ‘Nunca’ con un 13%, unas 3 personas aproximadamente, el tercer y cuarto lugar lo obtienen las alternativas ‘Siempre’ y ‘A veces’ con un 17,4%, 4 personas para cada una de estas alternativas. El segundo lugar lo tiene la alternativa ‘Con cierta frecuencia’ con un 21,7% y el primer lugar, con un 30,4% lo obtiene la alternativa ‘Casi siempre’.

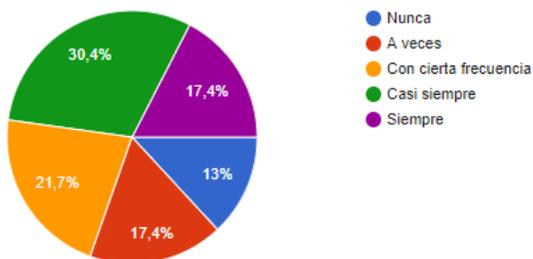


Gráfico 16: Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza

Fuente: *Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios* (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Décima Séptima Pregunta: Para la décima séptima pregunta, la primera y segunda alternativa más elegidas tuvieron una diferencia mínima del 4,4%. La primera obtuvo 34,8% (‘Con cierta frecuencia’), es decir 8 personas creen que su jefe les proporciona información suficiente con cierta frecuencia para realizar bien su trabajo. El segundo lugar lo obtiene la alternativa ‘Siempre’ con un 30,4%, la tercera obtuvo un 21,7% (‘A

veces’) y el cuarto lugar ‘Casi siempre’. La alternativa ‘Nunca’ no tuvo ningún resultado.

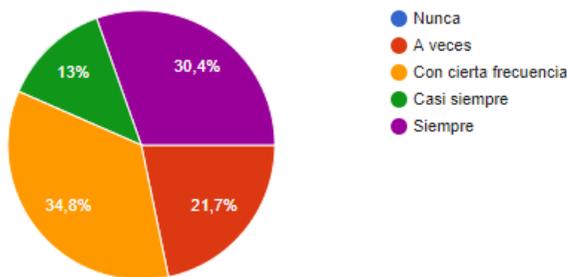


Gráfico 17: Mi jefe promociona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios*

(Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Décima Octava Pregunta: Para la pregunta N°18 “Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño” la mayoría de los encuestados respondió que ‘Con Cierta Frecuencia’ sus jefes les otorgan la información necesaria para corregir sus debilidades (8 personas). La alternativa ‘Siempre’ obtuvo el segundo lugar con un 30,4%. El tercer y cuarto lugar lo obtuvieron las alternativas ‘A veces’ y ‘Casi siempre’ respectivamente. La alternativa ‘Nunca’ no obtuvo resultado alguno.

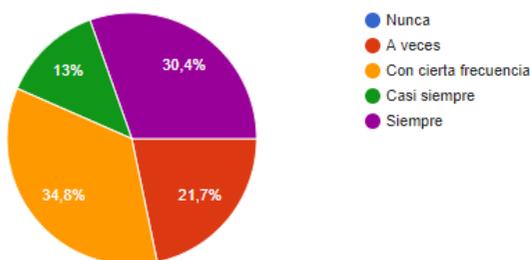


Gráfico 18: Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios*

(Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Décima Novena Pregunta: Esta pregunta (El nivel de recursos ya sean materiales, equipos e infraestructura con los que cuento para realizar mi trabajo) fue la segunda que obtuvo un porcentaje más alto de todas las preguntas realizadas con un 52,2% con

la alternativa ‘Bueno’, el segundo y tercer lugar lo obtienen las alternativas ‘Muy bueno’ y ‘Mala’ con un 17,4%. El cuarto lugar lo tiene la alternativa ‘Regular’ con un 13%. Finalmente, la alternativa ‘Muy mala’ no obtuvo votación alguna.

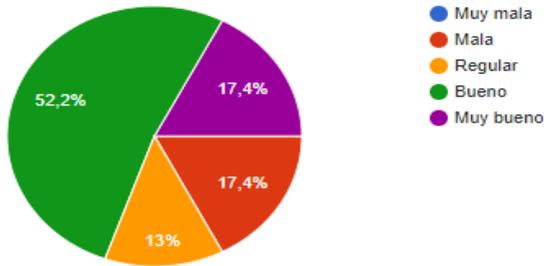


Gráfico 19: El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es...

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Vigésima Pregunta: Esta pregunta obtuvo resultados muy desiguales para cada una de sus alternativas. El último lugar lo obtienen las alternativas ‘Nunca’ y ‘A veces’ con un 8,7%, es decir, 4 personas creen que nunca o tan sólo a veces sus jefes reconocen y valoran su trabajo. El tercer lugar lo tiene, con un 21,7%, la alternativa ‘Con cierta frecuencia’. El segundo lugar la alternativa ‘Siempre’ y, por último, en primer lugar, está la alternativa ‘Casi siempre’, un 34,8%, unas 8 personas aproximadamente de 20 creen que su jefe reconoce y valora su trabajo.

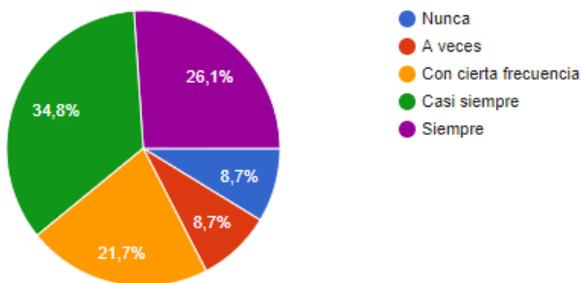


Gráfico 20: Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Vigésima Primera Pregunta: La vigésima pregunta obtiene un porcentaje sobre 20% en las tres primeras alternativas más elegidas. El primer lugar lo obtiene la alternativa ‘Buena’, esto quiere decir, que aproximadamente 6 personas creen que su remuneración está acorde o es buena comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, acorde también con las responsabilidades de su cargo. El segundo y tercer lugar lo tienen las alternativas ‘Muy buena’ y ‘Regular’ con un 21,7%, es decir unas 4 personas por cada alternativa. En cuarto lugar, se obtiene un 17,4% para la alternativa ‘Mala’ y en último lugar está la alternativa ‘Muy mala’ con un 13%.

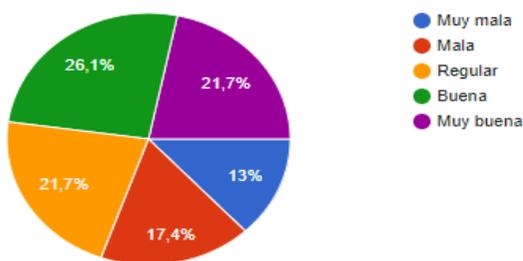


Gráfico 21: Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Vigésima Segunda Pregunta: Para esta pregunta, unas 8 personas respondieron que la distribución de la carga de trabajo que tienen en su área es ‘Buena’ (un 34,8%). El segundo lugar lo tiene la alternativa ‘Regular’ con un 30,4%, el tercero con un 17,4% la alternativa ‘Muy Buena’ y el cuarto y quinto lugar con un 8,7% lo tienen las alternativas ‘Muy mala’ y ‘Mala’.

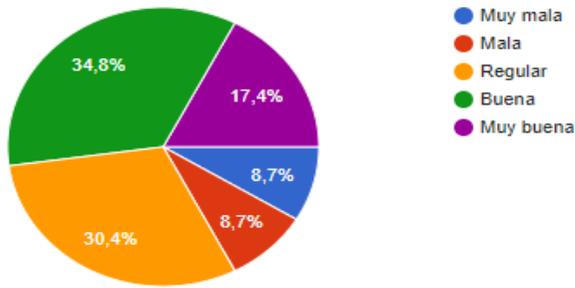


Gráfico 22: La distribución de la carga de trabajo que mi área es...

Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Vigésima Tercera Pregunta: La vigésima segunda pregunta fue la tercera en obtener en primer lugar un porcentaje mayor a las demás preguntas, con un 47,8% (unas 11 personas aproximadamente) respondieron que su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización es 'Alta', la siguen las alternativas 'Muy alto' y 'Regular' con un 21,7%, en último lugar quedan las alternativas 'Muy bajo' y 'Muy alto' con un 4,3% para cada una.

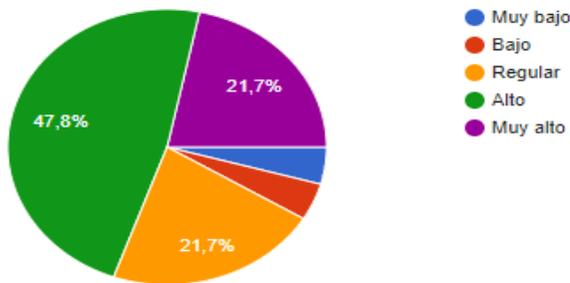


Gráfico 23: ¿Como calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)

- Vigésima Cuarta Pregunta: Para esta pregunta (¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?) las 3 primeras preguntas obtuvieron arriba de un 30%, pero a la alternativa 'Alto' obtuvo un 47,8%, el segundo y tercer lugar obtuvieron un 21,7% y el cuarto lugar un 4,3%. La alternativa 'Muy Bajo' no obtuvo respuesta alguna.

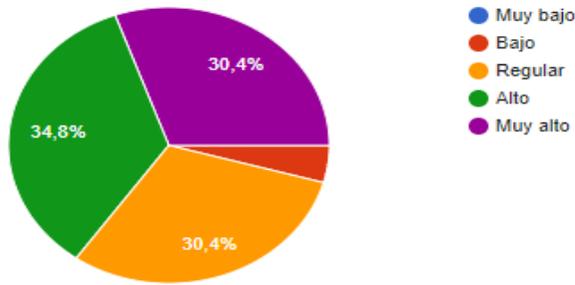


Gráfico 24: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

- Vigésima Quinta Pregunta: Para esta última pregunta con alternativas, un 43,5% de los encuestados respondió que califica con un nivel ‘Alto’ su identificación con la organización, en segundo lugar, queda la alternativa ‘Muy alto’ con un 26,1%, en tercer lugar, la alternativa ‘Regular’ con un 17,4%, es decir unas 4 personas y, por último, con un 13% la alternativa ‘Bajo’.

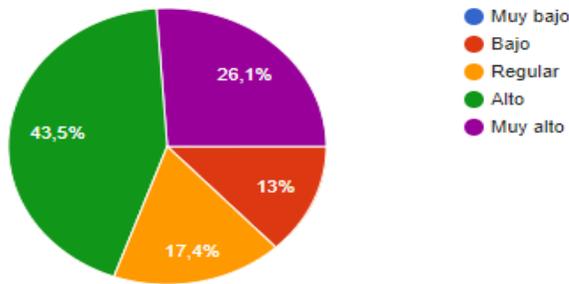


Gráfico 25: Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Clima Laboral, Google Formularios (Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo, 2017)*

## **Análisis de las dimensiones según resultados**

A continuación, se encuentra en detalle los análisis de los resultados que se obtuvieron en la encuesta aplicada, se consideraron las dimensiones que comprende el clima organizacional.

- Ambiente adecuado

En la agencia de Aduana se puede inferir que existe un ambiente ‘Muy Bueno’ a diferencia de Banco Estado que el clima Laboral lo definen en su mayoría como ‘Bueno’, ya que en algunos casos se dice que es ‘Regular’ o ‘Malo’.

- Equipo de trabajo

Se puede decir que en la institución de Banco Estado no se potencia mucho el trabajo en equipo, por tanto, no existe mucha comunicación entre los colaboradores. La relación que existe entre colegas dentro de esta institución es muy deficiente, los trabajadores crean lazos solo con personas las cuales tienen cierta afinidad, pero esta afinidad no es potenciada por Banco Estado. En cambio, en la Agencia la mayoría lleva más de 20 años trabajando juntos, todos se conocen y se podría decir que se potencia el Trabajo en Equipo.

- Liderazgo

En Agencia de Aduana Juan León existe una diferencia en la percepción de los trabajadores porque algunos piensan que sus jefes sí se preocupan de fomentar la motivación personal mientras que otros piensan que no. Se puede resumir que el liderazgo en esta empresa no se puede definir claramente ya que existen respuestas muy distintas y divididas de cada trabajador, aunque predominando las mejores opciones. Esta diferencia se puede deber a que la empresa es muy familiar y casi siempre se privilegia a ciertas personas, por sobre todo si tiene algún lazo familiar. Se puede comprender, que esta diferencia de percepción se debe a que las personas más cercanas o familiares son más privilegiadas que otras. En esta compañía no existe una figura de líder al cual seguir. Para el caso de Banco Estado, la situación es similar, a diferencia que no existen lazos familiares, pero no existen figuras de líder a quien seguir. Podemos resumir, que en estas dos instituciones existen más “jefes” que líderes, en donde solo se preocupan de los resultados en vez de las relaciones con los colaboradores. Los resultados para esta dimensión mostraron niveles

medios, a diferencia de Agencia de Aduana Juan León que el rendimiento visualizado en las respuestas fue alto.

- Planes de crecimiento y desarrollo de talentos

Para este ítem podemos darnos cuenta de que, en el caso de Banco Estado, la organización no fomenta planes de crecimiento y desarrollo de talentos, tampoco existen los equipos y materiales necesarios para poder cumplir sus funciones como corresponde. En el caso de la Agencia de Aduana, el nivel es alto, ya que cuenta con los materiales como con acciones para mejorar su área laboral. En el caso de Banco Estado podemos concluir que sus bajos niveles son consecuencia del gran tamaño de esta institución, ya que cuenta con recursos para todo Chile y el nivel de trabajadores es mucho mayor. A diferencia de la agencia, el número de trabajadores y sucursales es menor, por tanto, es más fácil tener controlado los materiales y los planes de acción.

- Beneficios

En ambas empresas, la percepción de los trabajadores es que a veces o con cierta frecuencia se les otorga beneficios a sus colaboradores.

- Funciones definidas

Como en el ítem anterior, estas dos empresas, tuvieron un resultado similar en cuanto a que sienten que las funciones no están claramente definidas.

- Remuneraciones VS Mercados

En el caso de Banco Estado, sienten que ‘Con cierta frecuencia’ o ‘A veces’ las remuneraciones están a nivel de los sueldos del mercado. Esta diferencia existe por los tipos de banca, ya que en una banca privada se suele tener una remuneración más alta que en la estatal. En el caso de la agencia de Aduana, encuentran que están casi siempre acorde al mercado. Obviamente las remuneraciones dependerán de la experiencia y nivel del trabajador.

- Participación de Actividades

En el caso de la Agencia de Aduana, existe una gran participación de las actividades recreacionales que la organización realiza, para el caso de Banco Estado, mayoritariamente no asisten o con muy poca frecuencia recurren a actividades culturales.

- Distribución de la carga de trabajo

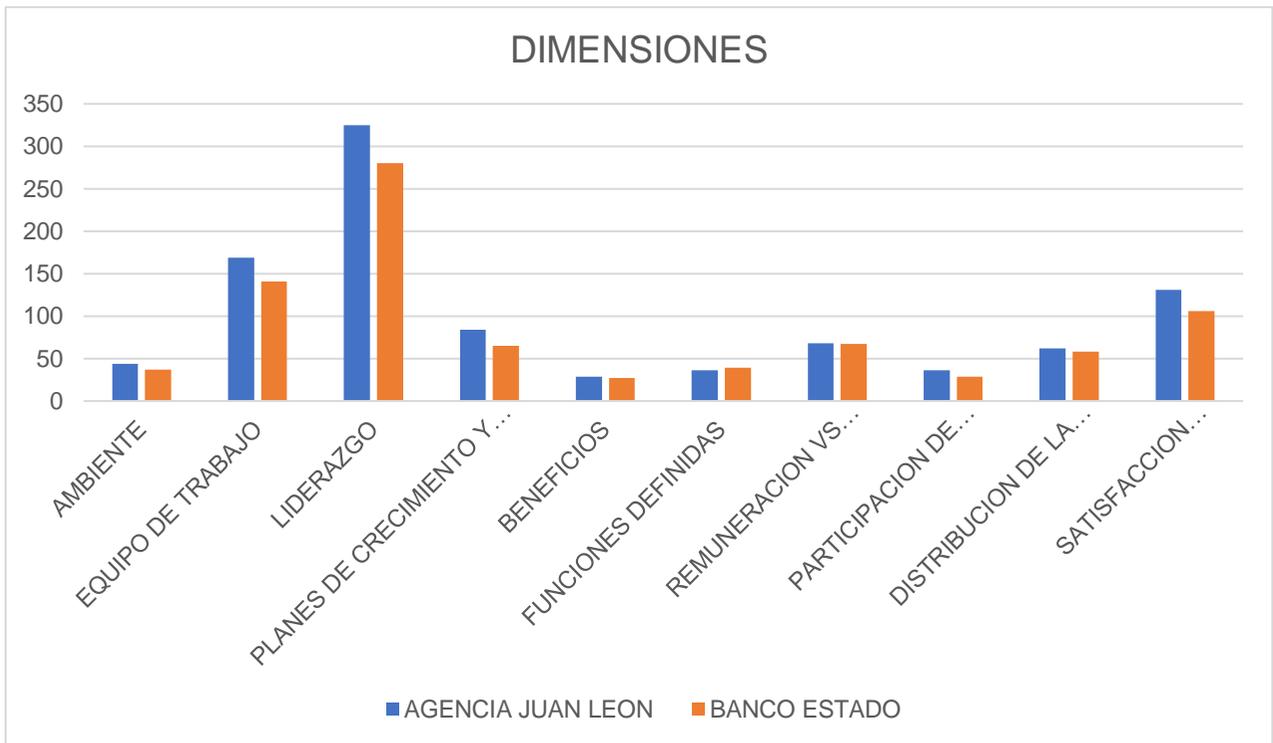
En ambas empresas se ve un comportamiento similar en donde, con cierta frecuencia sienten que no les alcanza el tiempo para poder cumplir con todas sus labores diarias.

- Satisfacción institucional/identificación con la institución

En el caso de la agencia de aduana, es muy alta la identificación que existe con la institución, esto se puede deber a la gran cantidad de años que lleva cada uno de los trabajadores, en los que se sienten identificados o parte de la institución. En el caso de Banco Estado los resultados son Bajos y Regulares, se puede deber a la rotación laboral que existe o el poco tiempo realizando sus funciones en esa institución.

Para resumir, más abajo se encuentra la comparación de las dimensiones a partir de los resultados obtenidos de la 'Encuesta de Clima Laboral' que se realizó a Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado, en donde se puede ver que claramente, Agencia de Aduana Juan León sobrepasa en algunas cifras a Banco Estado en la mayoría de las dimensiones.

Ilustración 5: Dimensiones de Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la Encuesta de Clima Laboral

Ilustración 6: Puntuación de las dimensiones de Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado

	Agencia de Aduana Juan León	Banco Estado
<b>Ambiente</b>	<b>44</b>	<b>37</b>
<b>Equipo de trabajo</b>	<b>169</b>	<b>141</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>325</b>	<b>280</b>
<b>Planes de crecimiento y desarrollo de talentos</b>	<b>84</b>	<b>65</b>
<b>Beneficios</b>	<b>29</b>	<b>27</b>
<b>Funciones definidas</b>	<b>36</b>	<b>39</b>
<b>Remuneración vs Mercado</b>	<b>68</b>	<b>67</b>
<b>Participación de Actividades</b>	<b>36</b>	<b>29</b>
<b>Distribución de la carga de trabajo</b>	<b>62</b>	<b>58</b>
<b>Satisfacción institucional/identificación con la institución</b>	<b>131</b>	<b>106</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados en la Encuesta de Clima Laboral.

## Conclusiones y discusiones

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta que fue aplicada a las agencias y, a su vez basándonos en las experiencias vividas en ambas empresas podemos decir lo siguiente:

Los ambientes son muy similares y esto nos pareció interesante ya que son de rubros muy diferentes y los tamaños de empresas son muy distintos, lo que nos llamó la atención es que las personas de Banco Estado no se sientan parte de la institución a diferencia de la agencia Juan León, que a pesar de su tamaño todos tienen un alto grado de familiarización con la empresa, quizá se debe (en el caso de banco estado) a que no promueve muchos los lazos dentro de sus sucursales, ya que como se puede apreciar en los resultados, no se fomenta el trabajo en equipo, hay ausencia de líderes y presencia de sólo superiores. En Agencia de Aduana Juan León, tampoco existen líderes, pero sí se potencia el trabajo en equipo, existe una buena comunicación entre los colaboradores de la agencia y se sienten identificados con ella.

Como se puede apreciar en los resultados, a pesar de que en ambas agencias tienen climas laborales similares, existen diferencias las cuales nos hacen poder decir con bases cual tiene un mejor ambiente organizacional y, no solo lo decimos por las cifras obtenidas, sino también, con la experiencia obtenida en la práctica, la cual nos dio la posibilidad de observar durante un período aproximado de dos meses como funciona el ambiente dentro de la organización y, como sabemos, el clima organizacional es un fenómeno que es muy difícil medir a simple vista, como consecuencia de esto, es que se mide por dimensiones y, al tener un periodo prolongado de observación, favorece para poder realizar una investigación.

La Agencia Juan León posee mejor clima organizacional, debido a que, a pesar de que no existen lideres presentes sino más bien jefes, se promueve de buena forma el trabajo en equipo, lo cual se notó al momento de realizar la práctica profesional. Se apreció que existía una buena relación entre todos, no existían conflictos y en casos de problemas, todos estaban dispuestos a ayudar si surgían estas situaciones. Tampoco existían comentarios de pasillos sobre algún colaborador, más bien todos eran como una familia y el trabajar ahí se sentía muy agradable, así se demuestra en las cifras obtenidas. Esto se cree que pueda ser por los años que llevan trabajando ahí ya que muchos empleados llevaban más de 20 años en la organización.

Lo que sí es importante de recalcar es la falta de liderazgo y el que muchas veces se prefiere a alguien de la familia sobre un colaborador quien quizás esté más capacitados, ya que esto, al largo plazo, puede hacer que se desmotiven y o que se puedan crear conflictos dentro de la organización y de hecho los empleados en algunas ocasiones hacían notar esta situación cuando se hablaba con uno de ellos. La falta de liderazgo afecta en cuanto a que algunos de los trabajadores no cumplían con sus deberes o simplemente iban por dos horas a trabajar o siempre llegara tarde y no existía ningún ente que fiscalizara esta situación, por el contrario, se sentía que nadie estaba a cargo, los jefes tampoco compartían en gran medida y en pocas ocasiones se acercaban a los puestos de trabajo.

Un buen liderazgo puede hacer que el clima organizacional mejore muchas veces de manera sustancial, ya que el tipo de liderazgo es una de las dimensiones que se miden dentro del clima, debido a que tiene mucha influencia dentro de este. Un liderazgo eficiente puede hacer que el clima laboral sea como un día soleado, a diferencia de uno malo o más bien inadecuado puede causar que parezca un día lluvioso, en el caso de la agencia el tipo de liderazgo que tiene es más bien del tipo “rienda suelta” y en este caso se necesita uno más participativo en donde ambas partes tengan un buen dialogo pero que el colaborador no esté tan a la deriva.

Banco estado por su parte, a pesar de ser un gigante en comparación a la agencia, no tiene un buen clima laboral y tampoco buenos líderes y así se pudo apreciar no solo en la encuesta, sino también en los meses que se estuvo dentro de esta organización, ya que la comunicación y relación entre líderes y subordinados no era la mejor, era una organización con jerarquía vertical por tanto la comunicación entre el nivel más bajo al más alto iba desapareciendo (y viceversa). También cabe destacar, que la relación entre los mismos empleados no era la mejor, se conformaban grupos y muchas veces no se compartían información necesaria entre ellos. Esta situación generaba un clima laboral tenso entre los mismos, ya sea en reuniones y/o compartiendo. La mejor opción para esta empresa sería la de tener un líder democrático el cual genere un ambiente participativo entre todos, consultando e implementando mejoras para la sucursal las cuales previamente se hablen como equipo de trabajo y, en las que todos estén de acuerdo. De esa manera, como consecuencia se tendría un ambiente y clima organizacional mucho más grato a lo largo de toda la jerarquía.

A partir de la revisión documental que se realizó, las experiencias en la práctica profesionales, y los resultados de la encuesta, se puede decir que el tipo de clima laboral que existe en Banco Estado es de tipo autoritario, mientras que en la agencia Juan León es más bien de tipo participativo.

Como Administradoras de Negocios Internacionales, este tipo de investigaciones son fundamentales, ya que nos dan una muy buena visión sobre cómo se trabaja y sobre todo, el cómo se puede mejorar un clima organizacional, el cual por medio de este informe de practica y por los años dentro de la carrera nos damos cuenta de su importancia, puesto que con un mal clima las acciones que se implementen nunca funcionarán de la mejor manera y en vista de esto, tampoco existirá una buena disposición por parte de los trabajadores. Como los climas son tan complejos y es necesario analizar sus dimensiones muy minuciosamente, debido a que muchas veces puede ser solo una dimensión la que este afectada o tal vez pueden ser todas a la vez.

Cuando se mide el clima organizacional se puede obtener una mirada desde dentro de la empresa, lo que nos favorece porque nos refleja el estado de salud mental que están teniendo nuestros colaboradores, el sí están comprometidos con la institución, lo que nos ayuda bastante en cuanto a temas de producción y si se mejoran se puede obtener una empresa operativamente eficiente y eficaz, pero sobre todo el cómo los trabajadores se sienten dentro de la compañía ya que un trabajador feliz produce más y logra hacer crecer la empresa, en conclusión, una mejor institución.

## Bibliografía

- Berger y Luckman, *The social construction of reality*. New York 1967
- Bernal, C. *Metodología de la Investigación*, Pearson 2006
- Campbel, JP. *Managerial behavior, performance and effectiveness*, McGraw Hill, New York 1970
- Chemers, M. *An integrative theory of leadership*, Penquin 2001
- Gan, F. *Manual de Recursos Humanos*, Barcelona: UOC 2007
- Hogg y Vaughan, *Psicología Social*, Madrid: Panamericana 2008
- Joyce, W.F y Slocum, J.W.Jr. *Colective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations*. Academy of Management, 1984
- Khan, RL. *Organizational steps: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley 1964
- Kozlowsky, S.W. y Doherty, M.L. *Integration of climate and leadership*, Examination of a neglected issue, 1989
- Likert, R. *New patterns of management*, New York: McGraw Hill, 1967
- Litwin, G.H y Stinger, R.A. *Motivation and organizational climate*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1966
- Payne, R.L y Pugh, D.S. *Organizational structure and climate*, Chicago: Rand McNally 1976
- Poole, M.S y McPhee, R, *Communication and organizations: An interpretative approach*, Beverly Hills: Sage 1985
- Phegan, B. *Clima Organizacional*, México: Panorama 1998
- Robbins, *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y Aplicaciones*, 3ª edición, Ed. Pearson Education, 2002
- Schneider, B. y Bartlett, C.J. *Individual differences and organizational climate*, Personnel Psychology 1968
- Schneider, B. y Reicher's, A.E. *On the etiology of climates*. Personnel Psychology, 1983
- Schneider, B. *The road to a radical approach to person-environment*, Vocational Behavior, 1987
- Silva, M. *El clima en las organizaciones: Teoría, Método e Intervención*, 1996
- Tagiuri, R.I, *Organizational climate: Exploration of a concept*, Boston: Harvard Univ. 196
- Aduanas, S. N. (n.d.). Retrieved from <https://www.aduana.cl/capitulo-1-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>

- Banco, E. (n.d.). *Memoria Integrada 2016, Banco Estado*. Retrieved from Corporativo Banco Estado: [www.corporativo.bancoestado.cl](http://www.corporativo.bancoestado.cl)
- Beatriz Soto. (2014, Junio 12). *Gestion*. Retrieved from <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45862/el-liderazgo-democratico/>
- Concepto Definicion*. (2013, febrero 1). Retrieved from <http://conceptodefinicion.de/servicio/>
- COPEME. (2009). *Medición de Clima Laboral para IMF'S*.
- Gajardo, N. (n.d.). *CYLEX*. Retrieved from [www.Cylex.cl:https://www.cylex.cl/valpara%C3%ADso/banco+estado+--+sucursal+valparaiso-11254685.html](http://www.Cylex.cl:https://www.cylex.cl/valpara%C3%ADso/banco+estado+--+sucursal+valparaiso-11254685.html)
- Gan, F. (2007). In *Manual de Recursos Humanos* (p. 188).
- Gan, F. (2007). In *Manual de Recursos Humanos* (p. 195).
- Joselyn Navarro, N. G. (2017, Diciembre 12). *Google*. Retrieved from Google Formularios: <https://docs.google.com/forms/d/1fYLF2pAVWG7TbppIisCBbMfwtjSIgPtnCnyi5FnwBi/g/edit>
- Joselyn Navarro/Ninoska Gajardo. (2017, Diciembre 12). *Google*. Retrieved from Google Formularios: <https://docs.google.com/forms/d/1fYLF2pAVWG7TbppIisCBbMfwtjSIgPtnCnyi5FnwBi/g/edit>
- León, A. J. (2017). *Agencia de Aduana Juan Leon*. Retrieved from <http://ajleon.info/wp/>
- Merino, J. P. (2009). *Definicion.de*. Retrieved from <http://definicion.de/pagina-web/>
- Rocío Bellver Abardí. (n.d.). *Lifeder.com*. Retrieved from <https://www.lifeder.com/lider-autocratico/>
- SBIF*. (2006, Marzo). Retrieved from Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile: [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/Info\\_Fin\\_1092\\_6065.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/Info_Fin_1092_6065.pdf)

Sonara, I. T. (n.d.). Retrieved from  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/dip\\_ago/introduccion\\_sistemas/p3.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/p3.htm)

## Anexos

- **Ficha Técnica, Agencia de Aduana Juan León.**

Tabla 18: Datos de la Empresa

Nombre	<i>AGENCIA DE ADUANA JUAN LEON V. Y CIA.LTDA.</i>
R.U. T	<i>85.141.900-4</i>
Giro de la empresa y/o institución	<i>Agencia de Aduana</i>
Teléfonos de contacto	<i>+56322350500</i>
Socios	<i>Juan León, Andrés León y Pablo león</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en la práctica profesional agencia León

- **Ficha Técnica, Banco Estado.**

Tabla 19: Antecedentes Legales/Ficha técnica Banco Estado

<b>Antecedentes Legales/Ficha Técnica</b>	
Razón Social	Banco del Estado de Chile
R.U.T:	97.030.000-7
Constitución:	“Banco del Estado de Chile tiene su origen en 1953 con la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial, registrándose su Ley Orgánica en el Decreto Ley 2.079, publicado el 18 de enero de 1978.”
Domicilio Legal:	Ciudad de Santiago
Dirección Oficina Principal:	Av. Libertador Bernardo O’Higgins N.º 1111, Santiago
Sitio Web:	<a href="http://www.bancoestado.cl">www.bancoestado.cl</a>
Control y Supervisión:	Se vincula con el Estado a través del Ministerio de Hacienda y su funcionamiento es fiscalizado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos recopilados en la página web de [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl).

- **Reseña Histórica, Agencia de Aduana Juan León.**

Tabla 20: Hitos más importantes

Año	Hito
1975	Se constituyó una sociedad con el Sr. Orlando Aránguiz
Abril de 1975	Se trasladan a las nuevas oficinas en Calle Prat 856, piso 9, Valparaíso
1985	Se trasladan en las oficinas que actualmente ocupan en el mismo edificio, pero al piso 5
1986	Se abre su primera sucursal, en la ciudad de Santiago
1990	En la ciudad de San Antonio se inauguró su segunda sucursal
1993	Su tercera sucursal, comienza en la ciudad de Los Andes.
2015	El Sr. Orlando Aránguiz deja de ser socio y, el señor Pablo León y Andrés León, se incorporan a la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en la práctica profesional agencia León

- **Reseña Histórica, Banco Estado.**

**1855:** En este período nacen las cuatro instituciones financieras más importantes que luego para el año 1953, darán paso a la creación de esta gran institución bancaria que hoy en día la conocemos como Banco Estado. Todas estas entidades colaboraban juntas para el emprendimiento y el desarrollo en el ámbito financiero de los sectores productivos y en especial, el de las personas naturales, todos los chilenos.

La Caja de Ahorros de Santiago se instaura por primera vez el día 6 de septiembre de 1884, ya para el año 1885, un año después, la Caja de Ahorros contaba con 45.000 cuentas.

**1905:** Para este año, la Caja de Ahorros se hacía en presente en doce ciudades de Chile

**1910:** Se unifican todas las sucursales (de las doce ciudades) para convertirse en la Caja Nacional de Ahorros, bajo el mandato de Luis Barros Borgoño. En Santiago, seguían con el nombre de Caja de Ahorros de Santiago enfocándose en viviendas para trabajadores e incentivando la construcción de las poblaciones urbanas.

**1926:** Creación de la Caja de Crédito Agrario

**1927:** La Caja de Ahorros de Santiago se unifica con la Caja Nacional de Ahorros, para ese entonces, ya se contaba con un total de 1,4 millones de clientes y funcionando en 147 oficinas del país.

**1928:** Creación del Instituto de Crédito Industrial

**1953:** El día de 24 de Julio de este año, Carlos Ibáñez del Campo, presidente de aquel entonces fusiona la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial, generándose así, el Banco del Estado de Chile, más bien conocido por todos los chilenos como Banco Estado. Al comienzo la organización se dividió en seis departamentos, otorgaba créditos, orientaba a sectores productivos, a parte de las personas jurídicas que contaban con una cuenta. Se encargaba de llevar los beneficios de la banca del país

**1973:** Debido a los acontecimientos que ocurrieron en este periodo, el Banco del Estado de Chile tuvo que pasar por cambios extremos favoreciendo la intervención estatal en la economía, se le restringió parte de sus operaciones y disminuyó su rol social para con los clientes, favoreciendo el carácter privado del sistema financiero.

**1980:** A partir de comienzo de la década de los ochenta, comienza a privatizarse disminuyendo su capital en un 40%.

**1990:** Se retorna a la democracia y se comienza a implementar un proyecto para medrar la función comercial y social del Banco.

**1991 - 1995:** Proceso de modernización, con el objetivo de mejorar su presencia, reafirmar su condición de Banco público, fortalecer rol social y modernizar los sistemas administrativos

**1996-2000:** Aplicación de plan estratégico para lograr compatibilizar la eficiencia económica, mejorar la atención al cliente, progreso de los trabajadores de esta institución con una mayor competitividad e introducir una gestión orientada a resultados y mayor estabilidad.

**1992:** Inauguración del Museo del Ahorro, recopilando los hechos más destacados en la historia financiera y económica de Chile. Exhibe monedas y billetes únicos en Chile, fichas salitreras, documentos bancarios de Gabriela Mistral y Pablo Neruda y distintas piezas desde los inicios de Banco Estado

**2000 - 2005:** El Banco del Estado pasa a llamarse como lo conocemos hoy en día, “Banco Estado” consolidándose como organización moderna, pero manteniendo siempre su misión, unos

valores sólidos. Para el 2002 se crea una interconexión entre cajeros automáticos de esta institución y RedBanc. (más de 3.500 cajeros a lo largo del país)

**2005:** Nacimiento de Caja Vecina y celebración de los 200 años de independencia de Chile. Este nuevo sistema financiero que permite a los clientes realizar transacciones en pequeños locales comerciales, se encuentra disponible desde Putre en la XV región hasta Puerto Williams en la XII región.

**2008:** Posee unos 300 mil clientes microempresarios.

**2009:** Banco Estado logra llegar a todo el país con una cobertura de 100% a través de sucursales o puntos de Caja Vecina. Reapertura del Museo del Ahorro.

**2011-2012:** Se potencia la Bancarización y apoyo a zonas en donde el terremoto 27-F. Se celebra el primer centenario de sus sucursales. Se reabren e inauguran nuevas sucursales como las de Chaitén y Mulchén. Caja vecina, para estos años, ya cuenta con 7 mil puntos. Museo del Ahorro se considera como un edificio histórico abriendo sus puertas al público.

**2013:** Apertura de sucursal bancaria en la Legua, población emblemática de San Joaquín. Consolidación de su liderazgo en el mercado de las microfinanzas y transacciones por internet, una de sus principales misiones, aparte de superar los 6 millones de cuentas activas.

- **Productos y Servicios que otorga Banco Estado**

**Cuenta Corriente:** A través de este servicio se pueden emitir cartolas especiales, visualizar cheques y depósitos en línea a parte de entregar una atención diferencial en cada una de las sucursales de Banco Estado. Tiene un acceso a múltiples beneficios para satisfacer necesidades financieras y optar por servicios bancarios para el negocio de cada cliente que desee emprender con su negocio. Cuando decimos beneficios, nos referimos a poder acceder a la gran red de sucursales que existe a lo largo de todo Chile, ya sean tanto sucursales Banco Estado, ServiEstado y/o Caja Vecina. Otorga también, gran seguridad a las transferencias de fondos y un servicio de 24hrs a través del Sitio Web, Cajeros Automáticos y su aplicación.

**Cuenta Corriente Moneda Extranjera:** Con este servicio puede administrar fondos agilizando las operaciones internacionales, para ello es necesario contar con este servicio (tener una cuenta Corriente Banco Estado en Moneda nacional con un año de antigüedad) a parte de poseer flujos en moneda extranjera. Los beneficios que podrá obtener de este servicio es poder administrar las operaciones ya sean tanto internacionales y/o de comercio exterior vía Internet, administrar los retornos pagados de sus exportaciones o realizar transferencia hacia otros países en su propia cuenta corriente en moneda extranjera.

**Línea de Crédito:** Para poder optar a este servicio Ud. debe contar con una cuenta corriente en esta institución, reunir las condiciones para que la aprobación de créditos y la evaluación previa de financiamientos. Además, la línea de crédito le permite satisfacer sus necesidades de financiamiento frente a emergencias y/o aprovechar oportunidades de negocio. Los beneficios que obtendrá son disponer de fondos permanentes (hasta el monto que apruebe la línea), tendrá la tranquilidad que podrá cumplir sus compromisos financieros, podrá tener el control de su línea de crédito y Ud. mismo podrá decidir cuándo pagar.

Transferencias de Fondos: Gracias a este servicio podemos realizar traspaso de fondos a los beneficiarios de este y otros bancos con un servicio de 24 horas aparte de aumentar la eficiencia y seguridad las transferencias en línea con dispositivos de seguridad, pero para poder optar a estos beneficios se debe contar con una cuenta corriente en Banco Estado, al igual que los servicios anteriores, debe firmar un contrato de servicios 24horas Banco Estado. En el caso de que se transfieran grandes montos DVP, se debe firmar un contrato específico.

El 'Cash Pooling' permite la eficiencia en las transferencias de fondos y traspasos automáticos y para ellos es necesario tener una cuenta corriente, firmar un contrato de 'Servicios 24Horas Banco Estado' y/o contar con un dispositivo de seguridad. Los beneficios de este producto te dejan liberado del pago de impuestos de timbres y estampillas, notificará las transferencias al e-mail del cliente. Con este servicio se minimizan los sobregiros, sobre stock de fondos y cargas operativas.

Tarjeta de Crédito de MasterCard Corporate: Este servicio permite a una empresa mejorar la administración de los gastos de viajes y presentación, es un medio de pago eficaz y muy conveniente. Se utiliza generalmente cuando se realizan pagos a hoteles, restaurantes, arriendo de vehículos, entre otros. Para poder optar a este beneficio se debe contar, al igual que los otros productos, con una Cuenta Corriente en Banco Estado además de una evaluación previa.

Ilustración 7: Preguntas de Clima Laboral, Separadas por respuesta realizas a Agencia de Aduana Juan León y Banco Estado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
Marca temporal	En mi oficina se fom	Para el desempeñ	Existe comunicación dentri	Existe comunicación fluida	Siento que no me alcanza	Los jefes en la or	La relación entre	La organización cuenta con	La organizac					
AGENCIA JUAN LEON) Casi siempre	4	Muy Bueno	5	Siempre	5	Casi siempre	4	Muy buena	5	Muy buena	5	Casi siempre	4	Con cierta frecu
AGENCIA JUAN LEON) Casi siempre	4	Muy Bueno	5	Siempre	5	Con cierta frecuencia	3	Siempre	5	Buena	4	Muy buena	5	Casi siempre
AGENCIA JUAN LEON) Siempre	5	Muy Bueno	5	Siempre	5	Casi siempre	4	Nunca	1	Buena	4	Muy buena	5	Casi siempre
AGENCIA JUAN LEON) Siempre	5	Muy Bueno	5	Siempre	5	Casi siempre	4	Muy buena	5	Muy buena	5	Muy buena	5	Siempre
AGENCIA JUAN LEON) Siempre	5	Muy Bueno	5	Siempre	5	Siempre	5	Con cierta frecuencia	3	Muy buena	5	Muy buena	5	Casi siempre
AGENCIA JUAN LEON) Casi siempre	4	Bueno	4	Siempre	5	Nunca	1	A veces	2	Buena	4	Buena	4	Con cierta frecuencia
AGENCIA JUAN LEON) Siempre	5	Bueno	4	Siempre	5	Con cierta frecuencia	3	Casi siempre	4	Regular	3	Buena	4	Casi siempre
	41	44	47	39	26	41	45	35						
BANCO ESTADO) 28-11 Casi siempre	4	Muy Bueno	5	Siempre	4	Casi siempre	4	Regular	3	Muy buena	5	Casi siempre	4	Casi siempre
BANCO ESTADO) 28-11 Casi siempre	4	Bueno	4	Siempre	5	Con cierta frecuencia	3	A veces	2	Buena	4	Muy buena	5	Casi siempre
BANCO ESTADO) 29-11 A veces	2	Bueno	4	A veces	2	A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Buena	4	A veces
BANCO ESTADO) 30-11 Casi siempre	4	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	Casi siempre	4	Con cierta frecuencia	3	Muy mala	1	Buena	4	Casi siempre
BANCO ESTADO) 06-12 Siempre	5	Malo	2	Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	A veces	2	Buena	4	Regular	3	A veces
BANCO ESTADO) 06-12 A veces	2	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Regular	3	Con cierta frecuencia
BANCO ESTADO) 06-12 Casi siempre	4	Bueno	4	Casi siempre	4	Siempre	5	A veces	2	Regular	3	Muy buena	5	Con cierta frecuencia
BANCO ESTADO) 06-12 A veces	2	Bueno	4	Con cierta frecuencia	3	Casi siempre	4	Nunca	1	Regular	3	Mala	2	A veces
BANCO ESTADO) 06-12 Casi siempre	4	Bueno	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	A veces	2	Regular	3	Buena	4	A veces
BANCO ESTADO) 07-12 A veces	2	Bueno	4	Casi siempre	4	Con cierta frecuencia	3	Nunca	1	Buena	4	Muy buena	5	Con cierta frecuencia
	33	37	36	35	23	31	40	29						

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
La organización otorga b	En la organización las ful	Las remuneraciones está	El nivel de oc	Siento apoyo en mi jefe cu	Mi jefe me respalda frente	Mi jefe me da autonomía para	Participo de las actividades c	Mi jefe proporciona información suficiente, adecuad	El nivel de recu					
A veces	2	A veces	3	Alto	4	A veces	2	Nunca	1	A veces	2	A veces	3	Muy bueno
Nunca	1	Nunca	1	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	A veces	2	A veces	2	nunca	1	Bueno
A veces	2	Casi siempre	4	Con cierta frecuencia	3	Alto	4	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Bueno
Con cierta frecuencia	3	Siempre	5	Casi siempre	4	Muy alto	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Bueno
A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Alto	4	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Regular
Siempre	5	Siempre	5	Casi siempre	4	Alto	4	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Bueno
Siempre	5	Siempre	5	Casi siempre	4	Muy alto	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Muy bueno
A veces	2	A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Alto	4	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Muy bueno
Casi siempre	4	Casi siempre	4	Alto	4	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Bueno
	29	36	33	41	42	40	44	36	41	39	43			
Casi siempre	4	Siempre	5	Casi siempre	4	Alto	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Bueno
Casi siempre	4	Siempre	5	Alto	4	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Bueno
A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Nunca	1	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Bueno
A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Nunca	1	Con cierta frecuencia	3	Siempre	5	Casi siempre	4	Bueno
A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Casi siempre	4	Con cierta frecuencia	3	Nunca	1	Con cierta frecuencia	3	Regular
Con cierta frecuencia	3	A veces	2	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	Nunca	1	Con cierta frecuencia	3	Casi siempre	4	A veces
Casi siempre	4	Casi siempre	4	Alto	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Bueno
A veces	2	Siempre	5	Siempre	5	Alto	4	A veces	2	Con cierta frecuencia	3	Siempre	5	Mala
A veces	2	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Alto	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Casi siempre	4	Bueno
A veces	2	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Bueno
	27	39	33	36	35	33	39	29	32	36	36			

17	18	19	20	21	22	23	24	25									
Mi jefe proporciona información suficiente, adecuada	El nivel de reco	Los jefes reconocen y val	Mi remuneración	La distribución de	¿Cómo califican	¿Cómo calific	¿Cómo calificari										
A veces	2	A veces	3	Muy bueno	5	Nunca	1	Muy mala	1	Muy mala	1	Alto	4	Muy alto	5	Muy alto	5
A veces	2	nunca	1	Bueno	4	Nunca	1	Muy mala	1	Muy mala	1	Regular	3	Regular	3	Regular	3
Siempre	5	Siempre	5	Bueno	4	Siempre	5	Regular	3	Regular	3	Muy alto	5	Muy alto	5	Muy alto	5
Siempre	5	Siempre	5	Bueno	4	Casi siempre	4	Muy buena	5	Muy buena	5	Muy alto	5	Muy alto	5	Muy alto	5
Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Muy buena	5	Muy alto	5	Alto	4	Alto	4
Siempre	5	Siempre	5	Bueno	4	Siempre	5	Buena	4	Buena	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4
Siempre	5	Siempre	5	Muy bueno	5	Siempre	5	Muy buena	5	Buena	4	Muy alto	5	Muy alto	5	Alto	4
Siempre	5	Casi siempre	4	Muy bueno	5	Siempre	5	Muy buena	5	Muy buena	5	Muy alto	5	Muy alto	5	Muy alto	5
Siempre	5	casi siempre	4	Muy bueno	5	Casi siempre	4	Buena	4	Buena	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4
Casi siempre	4	Casi siempre	4	Bueno	4	Casi siempre	4	Buena	4	Buena	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4
	41		39		43		37		35		36		44		44		43
Casi siempre	4	Casi siempre	4	Bueno	4	Casi siempre	4	Buena	4	Buena	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4
Siempre	5	Siempre	5	Bueno	4	Casi siempre	4	Muy buena	5	Buena	4	Alto	4	Alto	4	Muy alto	5
Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Bueno	4	Con cierta frecuencia	3	Mala	2	Regular	3	Regular	3	Regular	3	Regular	3
A veces	2	A veces	2	Bueno	4	A veces	2	Mala	2	Regular	3	Bajo	2	Regular	3	Regular	3
Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Casi siempre	4	Mala	2	Regular	3	Regular	3	Regular	3	Bajo	2
A veces	2	A veces	2	Regular	3	Con cierta frecuencia	3	Regular	3	Regular	3	Regular	3	Regular	3	Bajo	2
Casi siempre	4	Casi siempre	4	Bueno	4	Siempre	5	Buena	4	Buena	4	Regular	3	Alto	5	Regular	3
Con cierta frecuencia	3	siempre	5	Mala	2	Casi siempre	4	Regular	3	Mala	2	Alto	4	Regular	3	Alto	4
Con cierta frecuencia	3	siempre	5	Bueno	4	Casi siempre	4	Buena	4	Buena	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4
Con cierta frecuencia	3	Con cierta frecuencia	3	Bueno	4	Siempre	5	Muy buena	5	Muy buena	5	Alto	4	Muy alto	5	Muy alto	5
	32		36		36		38		34		35		34		37		35