



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
CASO AGENCIA DE ADUANA GUILLERMO MORALES**

**AUTOR
MIREYA SUSANA ARANDA PINO**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN 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: GERARDO CASTILLEJO P.

Viña del Mar, Diciembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano por sus años de dedicación, enseñanzas y apoyo incondicional.

A todos quienes han sido parte de mi proceso creativo y de formación profesional.

A mis amigas y amigos por compartir años de alegrías en la Universidad.

A quienes me han empujado a independizarme, emprender y crecer como persona.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	11
1.1 Descripción de la Organización.....	11
1.1.1 Reseña Histórica.....	11
1.1.2 Ficha Técnica.....	12
1.1.3 Misión y Visión.....	13
1.1.4 Servicios Ofrecidos.....	13
1.1.4.1 Funciones del Agente de Aduana.....	13
1.1.4.1.1 Responsabilidades del Agente de Aduana.....	14
1.1.4.2 Funciones de la Agencia de Aduana.....	15
1.1.4.2.1 Exportaciones.....	15
1.1.4.2.2 Importaciones.....	19
1.1.5 Estructura Organizacional.....	23
1.2 Descripción de las Funciones Realizadas.....	23
1.2.1 Otras Actividades Diarias Realizadas.....	26
1.3 Razones que Impulsan el Tema a Desarrollar.....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	29
2.1 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	29
2.1.1 Objetivo General.....	29
2.1.2 Objetivos Específicos.....	29
2.2 Marco Teórico.....	30

2.2.1	Clima Organizacional.....	30
2.2.1.1	Estructura del Clima Organizacional – Dimensiones.....	38
2.2.1.2	Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional.....	42
2.2.1.3	Tipo de Clima Organizacional.....	44
2.2.1.3.1	Clima Organizacional de Likert.....	44
2.2.1.4	Teorías del Clima Organizacional y su aproximación al Liderazgo.....	46
2.2.2	Liderazgo.....	47
2.2.2.1	Concepto y Tipos de Liderazgo.....	47
2.2.2.1.1	Definición de Liderazgo.....	47
2.2.2.1.2	Estilos de Liderazgo.....	48
2.2.2.1.2.1	Liderazgo Situacional.....	50
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....		55
3.1	Metodología de la Investigación.....	55
3.2	Instrumento de Investigación	55
3.2.1	Construcción del Instrumento de Investigación.....	56
3.2.2	Elaboración de la Encuesta.....	58
3.3	Medición de la Encuesta.....	62
3.4	Análisis de Variables Subjetivas y Objetivas del Clima Organizacional...	63
3.4.1	Variables Subjetivas.....	64
3.4.2	Variables Objetivas.....	66

3.4.3 Nivel de Desarrollo del Trabajador.....	69
3.5 Análisis de la Influencia del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional.....	72
3.5.1 Características del Clima Autoritario Paternalista – Brunet.....	74
3.5.2 Análisis Bajo Observación del Clima Organizacional en la Agencia	75
3.6 Propuesta de Mejoras para la Agencia.....	77
3.6.1 Organigrama.....	78
3.6.2 Aplicar Estilo de Liderazgo Situacional.....	79
3.6.2.1 Como Aplicar el Estilo de Liderazgo Situacional.....	82
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Asistencia de la Agencia de Aduana, en la Exportación.....	18
Figura N° 2: Asistencia de la Agencia de Aduana, en la Importación.....	22
Figura N° 3: Dimensiones del Clima Organizacional.....	41
Figura N°4: Propuesta Organigrama para la Agencia de Aduana G. Morales..	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Actividades Realizadas en la Práctica Profesional.....	24
Tabla N° 2: Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional.....	43
Tabla N° 3: Tipos de Clima Organizacional de Likert.....	45
Tabla N° 4: Matriz Liderazgo Situacional.....	51
Tabla N° 5: Desarrollo del Trabajador.....	53
Tabla N° 6: Estilo de Liderazgo Aplicado al Nivel de Desarrollo.....	54
Tabla N° 7: Focos de Estudio de la Encuesta.....	57
Tabla N° 8: Puntajes Mínimos y Máximos de la Encuesta.....	62
Tabla N° 9: Escala de Percepción sobre el Área de Observación.....	62
Tabla N° 10: Tabulación del Nivel de Desarrollo.....	70
Tabla N° 11: Niveles de Desarrollo de cada Trabajador.....	70
Tabla N° 12: Relación Nivel de Desarrollo con el Liderazgo ejercido.....	71
Tabla N° 13: Nivel de Desarrollo y su Liderazgo.....	82

ÍNDICE DE SIGLAS

1. **SNA:** Servicio Nacional de Aduana
2. **BL:** Bill of Lading
3. **DUS:** Documento Único de Salida
4. **DIN:** Documento de Ingreso
5. **SIGAD:** Sistema Integrado de Gestión Aduanera
6. **ETA:** Estimated Time Arrival
7. **AWB:** Air Waybill
8. **SAG:** Servicio Agrícola y Ganadero
9. **A.S.A:** Atracción- Selección- Atrición
10. **C.O:** Clima Organizacional

INTRODUCCIÓN

La sociedad es constante motivo de estudio, análisis y publicaciones; las relaciones que se presentan entre el ser humano y su entorno, ya sean políticos, económicos, medio ambientales, culturales y tecnológicos; demuestran que estamos continuamente estimulados e influenciados. Un espacio donde las personas comparten gran parte del día es un foco de relaciones importantes, es así como las organizaciones e instituciones, son objeto de estudio. Una organización está formada por un grupo de personas, que desarrollan diferentes tareas, para lograr un objetivo común. Este objetivo sólo se logrará por la interacción coordinada de los trabajadores, que actuarán bajo un sistema de normas, políticas y reglamento que guiará sus funciones; este sistema funciona por la intervención de un líder que procurará mantener la comunicación entre subordinados, generando un trabajo cohesionado hacia la meta.

Todas las organizaciones son diferentes, aún cuando sus políticas sean similares. Cada organización tiene su propia cultura, normas, tradiciones, estilo de liderazgo, que marcan y transforman en única, son *“tan particulares como las huellas digitales”* (Phegan, 1998, p. 1). Es por esto la importancia del Clima Organizacional como factor clave en el cumplimiento de los objetivos. El Clima Organizacional, mide si los trabajadores se encuentran en un ambiente que perciben como favorable o desfavorable. De esta percepción, dependerá el uso eficiente de los recursos, el desempeño de los trabajadores y el producto o servicio final que entrega la empresa.

El Clima Organizacional tiene tanta importancia como tener el personal correcto para las funciones a desempeñar. Un mal clima donde los trabajadores no se encuentran satisfechos, genera altos índices de deserción, de labores mal ejecutadas, y bajos índices de productividad. Un buen clima motivará a los trabajadores en sus labores, desempeño y la sensación como grupo será de satisfacción, generando compromiso hacia la organización y sus metas. Un trabajador con ese nivel de compromiso ofrecerá horas extras, innovaciones, realizará su trabajo en menor tiempo porque buscará lograr las metas para el beneficio de todos.

Medir el Clima Organizacional, considera diferentes variables tanto subjetivas como objetivas, no solo debemos conocer las percepciones de los trabajadores si se siente “bien o mal” en la organización, debemos conocer cuáles son los factores que influyen en esas percepciones; ya sean físicas o psicológicas de entorno.

Los métodos para medir el Clima Organizacional, son diversos y dependen de cada empresa. Usualmente son encuestas o entrevistas, aplicadas al personal de los distintos niveles jerárquicos, con estos instrumentos se obtiene la información base para un análisis que permitirá realizar la retroalimentación adecuada para la toma de decisiones.

Un buen Clima Organizacional entregará ventajas competitivas, un equipo cohesionado y un mejor posicionamiento como empresa.

Este documento presentará un estudio de Clima Organizacional, como objeto de análisis la posible relación del clima laboral con el estilo de Liderazgo ejercido. Caso aplicado en la Agencia de Aduana Guillermo Morales, empresa donde se realizó la práctica profesional.

En un primer capítulo tendremos un acercamiento a la empresa, sus características y funciones. Estableceremos un marco teórico como referencia para la confección del método de medición y análisis. Por último, se entregarán sugerencias a la empresa según el análisis obtenido.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1.1 Descripción de la Organización:

Agencia de Aduana Guillermo Morales, encargada del agenciamiento de aduana, asiste a Importadores y Exportadores en sus transacciones de comercio exterior, desde sus distintas oficinas, en Valparaíso y Santiago.

1.1.1 Reseña Histórica:

Empresa con más de 37 años de experiencia en el agenciamiento de aduana, proponiendo soluciones al cliente con sus operaciones de comercio exterior. En su trayectoria, han pasado tres generaciones de especialistas en el área, comenzando por el padre del actual agente de aduana, quien abrió la primera oficina en Valparaíso, transformándose en uno de los primeros agentes de aduana en Chile. Cuando paso a su hijo, se abrieron nuevas oficinas en Santiago Centro y la última en las cercanías del Aeropuerto de Santiago- SCL. Las oficinas se ubican en puntos estratégicos, por la cercanía al Puerto de Valparaíso y a las zonas de almacenaje de Aeropuerto; esto con la finalidad de realizar los procesos de desaduanamiento en forma oportuna y expedita.

La agencia actualmente está a cargo del Agente de Aduana Guillermo Morales Anabalón, rut 3.581.058-7 código aduana A-87.

1.1.2 Ficha Técnica:

Razón Social: Agencia de Aduana Guillermo Morales A. y Cía Ltda.

Rubro: Agencia de Aduana

Rut: 89.238.500-9

Oficinas

- Valparaíso:

Dirección: Esmeralda 940 of. 41, Región de Valparaíso.

Fono: (32) 2543860 (32) 2251138

- Santiago Centro

Dirección: Calle Valentín Letelier #1373 Of. 200, Santiago,

Región Metropolitana.

Fono: (02) 6965781 (02) 6990121

- Santiago Aeropuerto

Dirección: Avda. Américo Vespucio Oriente #1309 of. 401 1° piso,

Edificio ENEA, Pudahuel, Región Metropolitana.

Fono: (02) 4815985 (02) 4815984

E-mail contacto: Agente Aduana, Guillermo Morales agenteaduana@gmorales.cl

Cantidad de Trabajadores: 10 personas

1.1.3 Misión y Visión

No presenta Misión y/o Visión definida.

1.1.4 Servicios Ofrecidos

Los servicios que presta la agencia de aduana están sujetos a las funciones que debe cumplir el agente de aduana indicadas en la Ordenanza de Aduana, del Servicio Nacional de Aduana (SNA) Libro IV “De los Despachadores de Aduana” DL 743/74 art 1º artículo 195 en el cual se señalan.

1.1.4.1 Funciones del Agente de Aduana:

- Auxiliar de la función pública aduanera (art. 195)
- Ministro de fe (art. 195)
- Mandatario entre exportadores e importadores (art. 197)

Otras características de sus funciones son:

- Ser Perito: Por su amplio manejo del comercio exterior, este es requisito para postular al cargo de agente de aduana; “*haber aprobado estudios vinculados al comercio exterior, en establecimientos educacionales reconocidos por el Estado*”
En base a esto la Aduana supone la correcta declaración de formularios.
- Es Archivero: Las agencias de aduana deben mantener registro. Un *Libro Circunstanciado* y llevar contabilidad completa. Estos documentos deben conservarse un plazo de 5 años calendario.

- Es Generador de Estadísticas del Comercio Exterior: Debido al registro que mantiene de las transacciones de exportación e importación en el Libro Circunstanciado. Este registro permite contabilizar cantidad de exportaciones, lugares de destino, productos enviados, valores; así también pasa con las importaciones, donde es posible reconocer los países de origen, productos, y otros datos que aparecen detallados en los documentos para el movimiento de mercancías, ya sea para entrada o salida del país.

1.1.4.1.1 Responsabilidades del Agente de Aduana

- El Servicio Nacional de Aduana lo estará fiscalizando permanentemente sobre los despachos que realiza, como también del área contable y financiera de la empresa. (Ordenanza de Aduana, art. 201-202).
- Está solidariamente obligado junto a su comitente al pago de gravámenes, hasta el monto de su caución más la provisión de fondos. (art. 199, Ordenanza de Aduana)
- Responde personalmente de acciones u omisiones dolosas o culposas que lesione o pueda lesionar el interés del Fisco, incluso personalmente cuando las acciones antes mencionadas fueren imputables a sus socios, apoderados o auxiliares. (Ordenanza de Aduana, art.200)
- Los despachadores de aduana, sus auxiliares y apoderados son considerados empleados públicos, estando sujeto a responsabilidad del Código Penal y Tributario. (Ordenanza de Aduana, art. 203)

1.1.4.2 Funciones de la Agencia de Aduana

La agencia entrega servicios de gestión aduanera, esto tanto para Importación, Exportación o para su Reexportación o Salida Temporal. Este servicio contempla diferentes pasos dependiendo de la naturaleza de la transacción, los cuales se detallarán a continuación.

1.1.4.2.1 Exportaciones

La agencia asiste a su cliente en el proceso de la exportación, (Ver Figura N° 1).

Este proceso comienza con:

- Recepción de documentos enviados por el exportador. Este set debe contar con:
 - a) Mandato constituido a conformidad del art. 197 de la Ord. de Aduana.
 - b) Nota o Instrucción de embarque.
 - c) Carta de Porte, o documento que haga a sus veces en el caso de tráfico terrestre o ferroviario.
 - d) Planilla de calibrage, en caso de productos hortofrutícolas frescos, cuando proceda, autorizada por el despachador u otras visaciones, certificados de calidad, análisis, cuando corresponda.
 - e) Factura Comercial, emitida según las normas del Servicio de Impuestos Internos.

- Mediante el “*Sistema Integrado de Gestión Aduanera*” (SIGAD) se hace ingreso de los datos obtenidos en los documentos recepcionados, con la finalidad de emitir una “*Declaración Única de Salida*” (DUS) AT (aceptación a trámite) Primer Mensaje.
- Se tramita el DUS ante la Aduana y Cía. Naviera. Los DUS aceptados a trámite serán numerados y fechados por el SNA, verificando la descripción de las mercancías y demás datos que contiene. En el caso de ser rechazado, el despachador deberá corregir los errores indicados para volver a presentarlo.
- Se realiza coordinación con cliente para hacer ingreso de las mercancías a Zona Primaria, el despachador de aduana exige el “DUS – AT” y la Guía de Despacho. El agente, auxiliar o apoderado presentará estos documentos y mercancías ante organismos contralores y se verificará si la operación es seleccionada para aforo físico, de no ser elegida para este examen el fiscalizador otorgará la autorización de salida, y quedará el registro en sistema computacional. De lo contrario, si es necesario el aforo físico el fiscalizador indicará al despachador o a su personal autorizado el lugar en el cual se realizará el examen de las mercancías. Con estos pasos listos se procede al embarque de las mercancías.
- El despachador de aduana certifica mediante conocimiento de embarque o documento que haga a sus veces de constancia de puesta a bordo, la salida de las mercancías; esto en caso de ser embarque Marítimo o Aéreo. De lo contrario, si es transporte terrestre, la certificación la otorgará la Aduana en el control fronterizo.

- Legalización de la operación, esta es realizada mediante un Segundo Mensaje del DUS, para formalizar la destinación aduanera y demostrar que se ha cumplido con todos los trámites legales y reglamentarios que permiten la salida de mercancías.

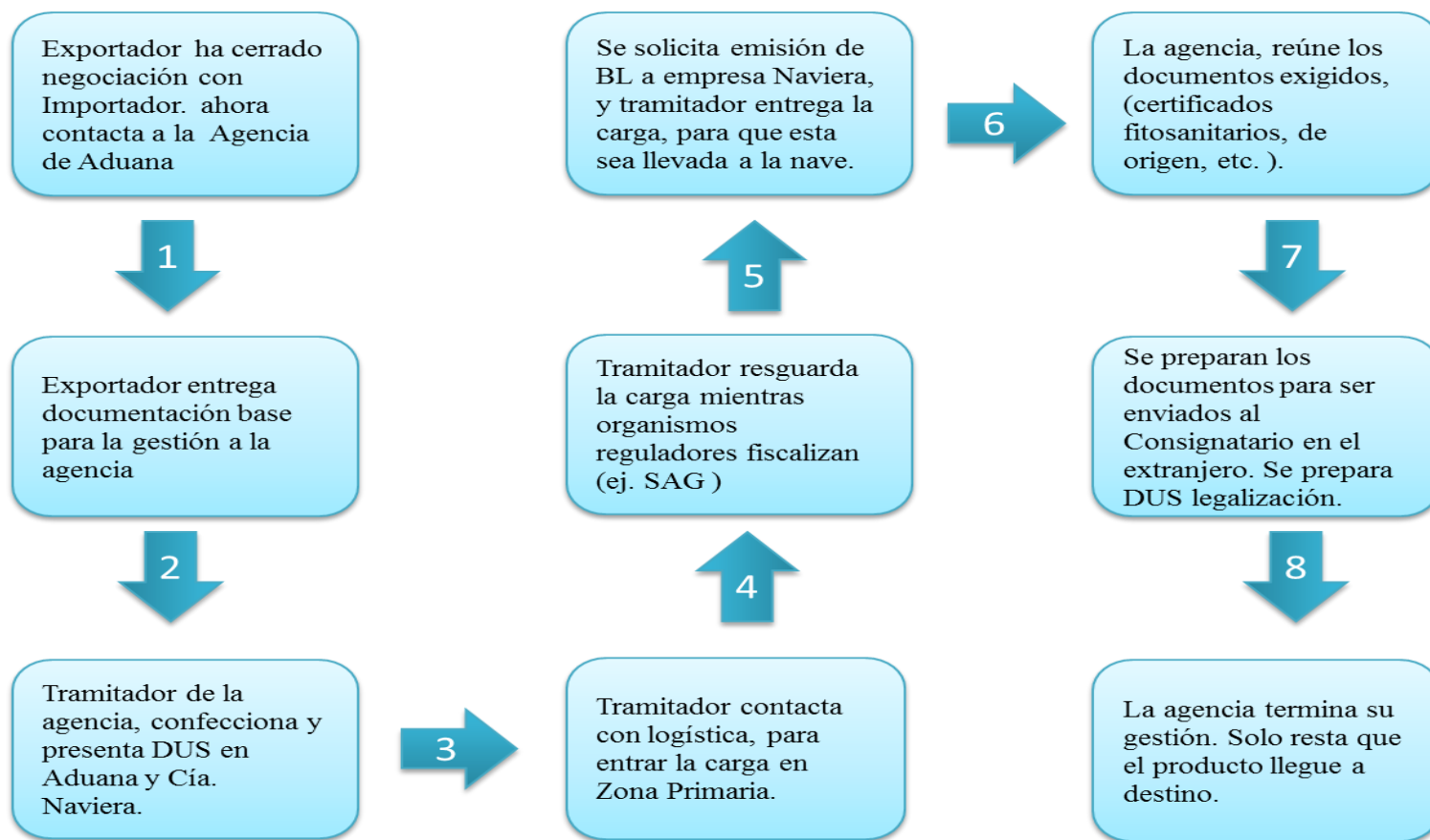
Los Documentos necesarios son:

- a) Mandato a conformidad del art. 197 de la Ord. De Aduana.
- b) Copia no negociable del conocimiento de embarque.
- c) Factura Comercial timbrada por Servicio de Impuestos Internos.
- d) Copia de la respectiva Póliza de Seguro cuando corresponda.

Con los documentos anteriormente mencionados se realiza la legalización ante la Aduana. Si este fuese rechazado, será devuelto a la agencia con los motivos del rechazo y se deberá presentar nuevamente, esta vez subsanando las observaciones. De ser aprobado, este mantendrá la numeración DUS-AT pero se incorporará la fecha de legalización y si llevase alguna revisión documental. Una vez legalizado, el despachador guarda copia del documento impreso.

- En el caso que la modalidad de venta sea distinta de “a firme” donde el valor final de la operación queda establecido en un período posterior al embarque de los productos, se debe acreditar ante el Servicio Nacional de Aduana a través del informe de variación del Valor del Documento Único de Salida, teniendo un plazo de 30 días desde la fecha de comercialización.

Figura N° 1 Asistencia de la Agencia de Aduana, en la Exportación



Fuente: Elaboración Propia, basado en gráfico de asistencia a la Exportación Agencia de Aduana Stephens.

1.1.4.2.2 Importación

Las agencias de aduana, pueden participar en los casos de ingreso de mercancías; como son: Importación, Admisión Temporal, Almacén Particular, Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo, Reingreso, Tránsito, Traslado, Redestinación.

Para actuar en todos estos casos, el despachador de aduana lo hace bajo un mandato otorgado por el dueño o consignatario de las mercancías. Este mandato se constituirá por el endoso del conocimiento de embarque original, carta de porte, guía aérea o documento que haga sus veces este rol; en estos casos se constituirá por medio de un poder escrito.

- En el proceso de importación, el despachador de aduana comienza su labor con la recolección de documentos necesarios para la confección de la Declaración de Ingreso (DIN).

Los documentos obligatorios son:

- a) Documento de transporte que acredite al importador como consignatario, conocimiento de embarque, guía aérea, carta de porte; el documento dependerá del tipo de transporte usado.
- b) Mandato según especificaciones del art. 197 de la Ordenanza de Aduana.
- c) Factura Comercial.
- d) Lista de Empaque. (PackingList)
- e) Certificado de Seguro.
- f) Certificado de Origen.

g) Otros certificados, vistos buenos y/o autorizaciones cuando proceda.

Al recibir estos documentos, el despachador de aduana debe revisar que no tengan discrepancias o errores; de ser así, debe solicitar las correcciones al cliente – importador- de no tener correcciones que hacer, el despachador chequea Tiempo Estimado de Arribo ETA (Estimate Time Arrival) de la nave y establecer fecha de llegada del embarque.

- Con los documentos en su poder, el despachador está listo para adelantar el llenado de DIN, mediante el sistema SIGAD, ingresando los datos del listado de documentos, a la planilla DIN que entrega el sistema. En este caso solo se adelanta el llenado, porque su legalización se debe solicitar solo al tener los documentos originales en poder del despachador.
- El despachador solicita provisión de fondos al cliente, para adelantar los posibles costos en que se incurrirán para el despacho de las mercancías.
- El despachador solicita el AWB o BL a la Cía. Naviera o Forwarders, según corresponda. Una vez que se reciben los documentos originales o endosados; se procede a solicitar la numeración de la DIN a la Aduana.

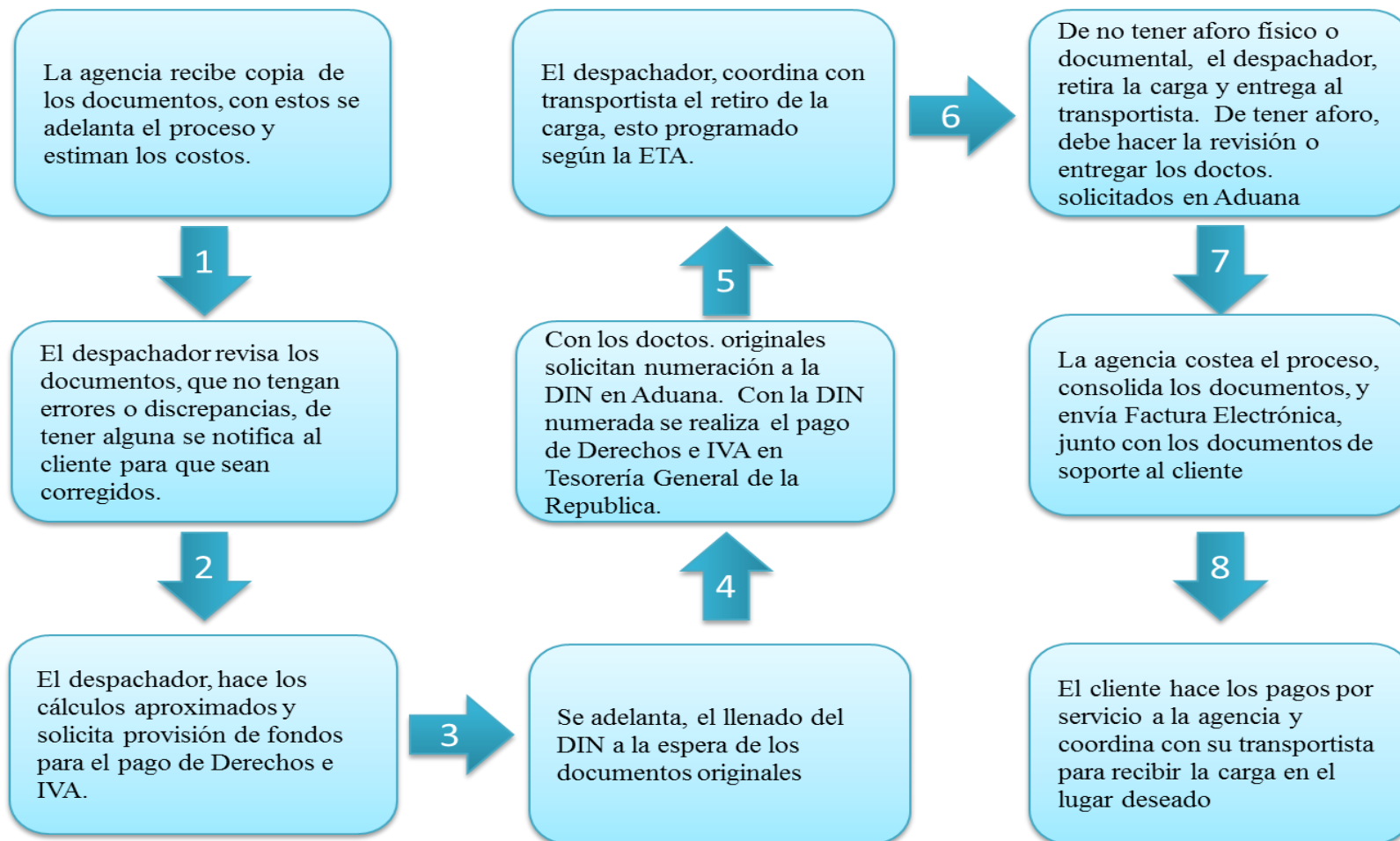
Teniendo el DIN numerado, se puede hacer el pago de Derechos e Impuesto al Valor Agregado (IVA) a la Tesorería General de la República.

- El despachador debe estar atento a la fecha de arribo de la carga y coordinar el transportista con anticipación, para tener el retiro de las mercancías programado adecuadamente y no tener que incurrir en gastos extras por almacenaje.

- Al momento de retirar las mercancías, el despachador debe revisar la DIN en caso de solicitar aforo físico o documental, en caso de no tener mencionadas revisiones, se procede al retiro de la carga desde la Zona Primaria.
- Ya retirada la carga, se informa al cliente que esta va de camino a sus instalaciones, o bodega de destino. En forma paralela, la agencia realiza la consolidación de documentos y facturas. Enviando la documentación de respaldo de la transacción y factura electrónica al cliente, por los costos del servicio prestado.

El apoyo prestado por la agencia de aduana en la importación, lo podemos visualizar en la Figura N° 2.

Figura N° 2 Asistencia de la Agencia de Aduana, en la Importación



Fuente: Elaboración Propia, basado en gráfico de asistencia a la Importación de la Agencia de Aduana Stephens.

La agencia de aduana realiza diferentes labores, pero todas son orientadas a la entrada o salida de mercancías del territorio nacional. Es importante entender, que cada labor está definida según el cargo y las competencias de cada empleado.

1.1.5 Estructura Organizacional

No presenta una estructura definida, ni organigrama. La estructura está dada informalmente por los cargos que desempeñan y por la organización diaria de las responsabilidades a repartir, muchas veces estas dependen de la contingencia.

1.2 Descripción de las Funciones Realizadas

La práctica profesional fue desarrollada en la Oficina ubicada en Edificio ENEA, cercano al Aeropuerto SCL – Santiago de Chile, con el cargo Gestión de Control Operaciones, no teniendo un departamento definido debido a la falta de estructura formal. Pero si con funciones claras que debía realizar para mantener la coordinación de los procesos y el correcto funcionamiento de los despachos.

El cargo tiene como función principal mantener la información en movimiento entre los diferentes funcionarios de la agencia y así ir cumpliendo las actividades en las fechas correspondientes, hasta lograr el despacho de las mercancías. Las labores del cargo comienzan con la solicitud de pedido, ya sea de Importación o Exportación. (Ver Tabla N° 1)

Tabla N° 1 Actividades realizadas en la práctica profesional.

	Exportación	Importación
1. Recibir información, solicitud pedido del cliente.	•	•
2. Con la información del nuevo despacho se crea alerta informando vía e-mail, al agente de aduana y al peditdor.	•	•
3. Solicitar documentos al cliente para creación de declaraciones (copias o fotocopias, o los originales que ya disponga)	•	•
4. Revisión y corrección de documentos	•	•
5. Crear carpeta del despacho y numerar según archivo	•	•
6. Entregar carpeta con los documentos al peditdor para adelantar creación de declaración	•	•
7. Revisar ETA del despacho, y crear listado de actividades a realizar antes de la fecha de arribo.		•
8. Creada la declaración por el peditdor, debe ser revisada y corregida.	•	•

	Exportación	Importación
9. Con la declaración correcta, informar a la encargada de Facturación, para el cálculo de remesa este valor incluye el pago de aranceles (de corresponder), el IVA, Honorarios de la Agencia, Gastos Agencia, Flete, etc.	•	•
10. Mantener informado al agente de aduana del proceso.	•	•
11. La remesa fue calculada, ahora se informa al cliente, para que este realice el pago a la cuenta de la agencia. (vía e-mail)	•	•
12. Solicita al cliente enviar junto con la remesa el listado de documentos originales y proceder a solicitar legalización de la declaración.		•
13. Coordinar para que facturación realice el pago a la Tesorería General de la Republica, una vez que el pedidor entrega la Declaración Legalizada.		•
14. Coordinar con el tramitador, fecha y hora de retiro de la mercancía, solicitando el flete a la fecha pactada.		•

	Exportación	Importación
15. Informar al cliente que está realizado el pago de los derechos en aduana y está coordinado el retiro de las mercancías.		•
16. Informar al cliente, que la carga está en Zona Primaria para ser despachada.	•	
17. Se comunica al cliente que la carga ya fue despachada.	•	•
18. Se entrega última retroalimentación del proceso al agente de aduana.	•	•

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.1 Otras Actividades diarias realizadas

Revisión de casos pendientes con aduana. (Despachos sin retirar, despachos que aduana mantiene en auditoria por declaraciones mal ingresadas, revisión de procesos diarios, información de Aduana, otras legislaciones que deba tener en cuenta la Agencia para su funcionamiento).

Todas las actividades realizadas estaban bajo directa supervisión del agente de aduana, esto se realizaba con respaldo vía e-mail. La retroalimentación a mis labores era de forma directa y diariamente se comentaban los despachos.

1.3 Razones que impulsan el tema a desarrollar

Durante el tiempo desarrollado como práctica profesional (2 meses aproximadamente) en la Agencia de Aduana Guillermo Morales, fue posible observar diversas complicaciones del tipo operativo y estratégico.

- Ausencia de departamentalización: Aún existiendo una distribución de cargos y nombramientos de funciones, no existe un organigrama definido que indique formalmente como se desarrolla la cadena de mando y canales de comunicación, tanto Vertical como Horizontal. Esto dificulta solucionar problemas o entregar información coherente, oportuna y verídica a los clientes. Por esto las situaciones siempre eran estudiadas con el colega más cercano o que hubiese visto el problema o hecho similar anteriormente. Esto también complicaba a algunos cargos que asumían más responsabilidad de la debida a sus funciones, o bien dejaban sus responsabilidades de lado, esperando que otro las hiciera.
- Ausencia de Misión, Visión, Metas, Planificación Estratégica: La agencia no cuenta con una visión clara de las cosas que representa como organización, políticas, valores, etc. Si entiende sus funciones y operaciones, no tiene definido el valor que otorgan en el servicio a los clientes. Esta falencia no permitía definir un segmento de mercado claro al cual apuntar.

- Complejo ambiente laboral: Las dificultades en la comunicación de las actividades diarias generaban conflictos como: saltar procesos, olvidar si se realizó o no una acción, teniendo que corroborar la información. Hechos rutinarios que al estar desorganizados se debían realizar más de una vez, lo que restaba tiempo a los trabajadores que podrían estar avanzando en otros despachos.

Esto sucedía por la mala distribución de responsabilidades, poniendo en riesgo la buena disposición a resolver conflictos entre funcionarios.

- Ausencia del jefe en el lugar de trabajo: El agente de aduana sólo asistía una vez a la semana a cada oficina, regularmente trabajaba desde su casa, vía e-mail y teléfono. Esto dificultaba mantener un flujo de información permanente y coordinar entre los trabajadores las labores que se debían realizar diariamente, de forma adecuada.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Objetivo General y Objetivos Específicos.

2.1.1. Objetivo General

Analizar la influencia del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional
de la Agencia de Aduana Guillermo Morales.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un Organigrama, estableciendo la jerarquía y comunicación al interior de la agencia.
- Identificar el tipo de Liderazgo que se ejerce.
- Establecer la influencia del líder y como afecta el clima organizacional.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Clima Organizacional

Para definir Clima Organizacional (C.O) debemos comprender los diferentes enfoques en que están planteadas las teorías y básicamente se establecen bajo dos lineamientos: *Estructurales* y *Perceptuales*. El uso de estos enfoques depende del tipo de institución u empresa objeto de observación y estudio.

La etiología del clima presenta diferentes posturas, esto por el debate sobre las variables que confluyen para conformar el clima. Entendido como “*los condicionamientos materiales o condiciones de existencia en el seno de la organización, que influyen en las diferentes maneras de ver la misma, desarrolladas por los grupos situados en distintas posiciones*” – Quijanes, (1981)

Es por eso que Silva (1996) define cuatro aproximaciones para dar explicación a las diferentes corrientes y establecer la formación del clima: *Subjetiva*, *Objetiva*, *Interaccionista* y *Estructuracional*. Las dos primeras se basan en la dicotomía “*Individuo - Organización*”, pero no satisfacen todos los ámbitos del clima. Las dos últimas se orientan a una visión global e integradora, que no solo considera la estructura como determinante, sino también las percepciones, dando origen a las interacciones.

I. Aproximación Subjetiva: Hace énfasis en los procesos psicológicos, entiende el clima como atributo del individuo y objeto de análisis.

La base del clima es la percepción del individuo frente a una situación dada, porque el clima no se produciría, si no es por la conducta que este toma frente a las características que percibe.

El clima por tanto es creado, no por las prácticas ni procedimientos de la organización, sino por construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos (Berger y Luckman-1967).

Las percepciones del individuo no implican que sean verídicas de los eventos y/o situaciones, porque la observación generada por él no tiene por qué ajustarse a la realidad.

El clima tendrá características de histórico, porque estará condicionado a situaciones vividas anteriormente por el individuo, con lo cual tendrá una preconcepción del evento dado.

Consecuencia de lo anterior; aunque un grupo de individuos tenga una percepción similar u homogénea, no garantiza una percepción igual del clima.

Si se da un significado a la situación, a los procedimientos o eventos de la organización, el individuo creará el “Clima Psicológico”.

Aún cuando esta aproximación intenta aunar las percepciones de los individuos en la organización, mediante el Modelo ASA Atracción-Selección- Atrición (Schneider 1987). Esto desde el proceso de selección de

personal, donde los individuos nuevos son atraídos a la organización y seleccionados. Esto sumado con la atracción que el individuo siente por la organización, genera un sentimiento homogeneizado, produciendo percepciones similares del clima.

Crítica a la Aproximación Subjetiva: Lo complejo que resulta cambiar las percepciones de los individuos, debido a que estas están basadas en estructuras psicológicas previas.

II. Aproximación Objetiva: Se basa en la respuesta de los individuos a la estructura existente. Esta respuesta origina el clima (Payne y Pugh, 1976).

Reconocer el clima es atributo de la organización y son las características de la organización, las que influyen las percepciones del clima. Se atribuye la formación del clima a factores estructurales, sin negar la influencia de características individuales.

Al tener contextos similares, los individuos que trabajen en esos ambientes desarrollarán percepciones similares, derivadas de las características objetivas de la organización.

Crítica a la Aproximación Objetiva: está dada por la falta de explicación de los diferentes climas existentes en una misma organización. Si esta aproximación considera que los individuos están sometidos a las mismas influencias estructurales, deberían percibir el mismo clima, pero en la práctica esto no sucede.

III. Aproximación Interaccionista: Shneider y Reichers (1983) buscan aunar criterios y reconciliar las perspectivas de las Aproximaciones Subjetiva y Objetiva; según estos, el clima no sólo tiene características subjetivas y objetivas; también incluye los esfuerzos del individuo por comprender e integrarse a la organización. Joyce y Slocum (1984) postulan que someter a individuos a iguales condiciones ambientales, el resultado será un clima organizacional diferenciado, a esto lo llaman *Formación Perceptual*. Para dar con esta percepción del individuo, deben presentarse elementos subjetivos; como someterlos a los Procesos ASA. Con esto generan un ajuste entre el individuo y la organización; al tener la misma estructura presentamos factores objetivos, pero en situaciones cambiantes de estímulos.

El individuo necesitará de su percepción para responder a la acción y esto dependerá del *Ajuste Perceptual*, obtenido de la interacción social, que es donde la Aproximación Interaccionista hace foco como desarrollo del Clima Organizacional.

En resumen, esta aproximación identifica tres pasos para la formación del clima.

1.- Los miembros de la organización deben estar sometidos a la misma estructura - *características objetivas*.

2.- Deben estar expuestos a los mismos procesos ASA (Atracción- Selección- Atrición) – *características subjetivas*.

3.- Necesitan una fuente de asignación de significados, esto se logra por medio de *la interacción* entre los individuos.

Estos pasos necesitan de elementos básicos para la formación del clima y son:

- a) Los miembros de la organización están expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
- b) El proceso de homogeneización se realiza con el modelo ASA, la perspectiva de interacción llevará a los individuos a compartir los significados.
- c) La interacción de comunicación de los individuos permite que estos respondan e interpreten de manera particular las situaciones.
- d) Este proceso se realizará en los grupos de trabajo, donde las características y rasgos de las personalidades de cada individuo determinaran el significado de las situaciones y/o eventos. Por esta razón, hoy diferentes climas organizacionales, por la existencia de diversos grupos de trabajo.
- e) El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y se producen cambios en esta, cuando hay cambios en los integrantes del grupo, debido a que individuo y contexto de trabajo se influyen mutuamente.
- f) Para medir el clima, se deben considerar múltiples unidades de análisis, por la existente reciprocidad entre el individuo y la organización, como:

la estructura, prácticas, grupos de trabajo, etc. A través de estos el clima surge y cambia en el tiempo.

Critica a la Aproximación Interaccionista: Se reconoce el avance que esta aproximación genera al estudio del clima organizacional, pero aún así presenta limitaciones y/o problemas. Las principales son:

- a) Afirma que la sociabilización es el centro de formación del clima, pero no deja claro cuáles son los procesos en la interacción que permiten la formación.
- b) No es posible explicar, cómo los elementos objetivos de la organización afectan el clima mediante la interacción. Aún cuando es posible de entender a nivel individual y de grupos de trabajo, no se explica la interacción a nivel macro, o de interacción “inter-grupal”.
- c) Al cambio de situaciones o en las personas, se genera discrepancia en las percepciones de la realidad que podría ser alta; por tanto la interacción que se necesita para llegar a un acuerdo de grupo, debiera ser grande e inducida.

En resumen, esta aproximación abre caminos en el análisis de la formación, elementos y cambios del clima.

IV. Aproximación Estructuracional: Modelo presentado por Poole y McPhee (1985) como “Teoría Estructuracional del clima”. Esta teoría busca resolver controversias en la investigación entre las aproximaciones anteriores, creando un puente entre las medidas subjetivas y objetivas, explicando cómo se origina el clima organizacional.

Esta aproximación se basa en la “comunicación” como determinante de la teoría, la interacción individual es lo importante en la investigación, buscando el cómo esta se genera.

Podemos identificar esta aproximación como una “síntesis” de las anteriores, su base está en patrones de desarrollo intersubjetivo. Ve el clima como una *Actitud Colectiva*, un sistema continuo de producción y reproducción, que se origina mediante la interacción entre los individuos. Reconoce al clima como un “Producto Cultural”, no siendo objetivo ni subjetivo sino “intersubjetivo”, como uniones entre las perspectivas de los diversos individuos, esto se desarrolla por las actividades organizacionales, como un proceso dinámico en el que la estructura y el sistema se determinan mutuamente; Su persistencia está condicionada a que algún aspecto del sistema, como las actividades, la reproduzcan; con esto queda entendida la estabilidad del clima en el tiempo.

Para comprender el Clima Organizacional se deben descubrir y definir los procesos de creación y mantenimiento de la intersubjetividad. Por tanto, debemos entender como la gente crea realidades sociales, los puentes y nexos

necesarios para que las percepciones de los individuos sean compartidas; reflejándose en el sistema organizacional, produciéndose y reproduciéndose, creando así una *Actitud Colectiva*.

Esta aproximación igual a la Interaccionista, postula que la creación y mantenimiento del clima se origina en la interacción de los individuos, mediante las actividades propias de sus labores en la organización. Es aquí donde encontramos la *intersubjetividad*.

Se define el clima como: “*Una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por la interacción de los miembros. Esta actitud es un conjunto ordinario de lenguaje de manifestaciones acerca de la organización; es un tipo nominal más que una variable continua*” cita así Silva (1992) a Poole y McPhee (1983). También Poole (1985) agrega una segunda lectura al clima, definiéndolo como “*Estructuras jerárquicas de creencias, expectativas y valores*”

Esta estructura de creencias y valores es usada por los individuos cuando actúan bajo la organización y se entiende lo intersubjetivo como los *esquemas colectivos de significados* a las acciones y sucesos que se presentan. Estos significados se establecen mediante las interacciones que se producen en las prácticas organizacionales. Que son resultado de la estructura y el sistema de la organización; con estos procesos se crean los climas organizacionales.

Como hemos observado el Clima Organizacional, tiene diferentes aproximaciones para su análisis. El uso de estas dependerá de las características de la organización y el enfoque del observador. La tendencia apunta hacia la integración o síntesis que propone Poole, con la Aproximación Estructuracional.

En síntesis, el clima es: “*a) Un estilo de Grupos; b) que produce una imagen; c) generado por los propios miembros, y d) pero que la trasciende*” (Silva, 1990) todo esto en el marco de una estructura (la organización), que en los procesos cotidianos, llevarán a la interacción a los individuos y creará los espacios para que estos compartan sus percepciones, desarrollando una “*Percepción Supraindividual*” que delimitará el tipo de clima de la organización.

2.2.1.1. Estructura del Clima Organizacional –Dimensiones

A lo largo de la literatura sobre Clima Organizacional, los autores indican la posibilidad de desarrollar más de un clima en la empresa; porque no todas las áreas realizan las mismas funciones, ni todas las personas tienen las mismas percepciones para sucesos determinados. Los autores también concuerdan que el clima es una *Percepción Multidimensional*. Silva (1996) resume que esta percepción está dada por las diferentes dimensiones y factores que influyen en la estructura que somete a los individuos.

Entendemos que las dimensiones “*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.” Silva (1996, p.76)

Dentro de la formación de las dimensiones podremos encontrar los factores que serían *“Un nivel estrictamente operacional que no implica necesariamente la independencia matemática entre los distintos componentes que conforman el fenómeno; es decir que algunos operandos 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”* Silva (1996, p.76).

Referente a las dimensiones hay diversas teorías, destacando Campbell (1970), Litwin y Stringer (1966), Schneider y Bartlett (1968), Tagiuri (1968), Khan (1964). Haciendo generalidades es posible llegar resumir al menos en cuatro dimensiones o núcleos fundamentales de la estructura del clima. Esta síntesis la realiza y presenta Silva (1996).

- 1) Autonomía Individual: Incluye factores de responsabilidad individual, independencia del trabajador, posibilidad de tomar decisiones y ejercer la iniciativa propia. Lo fundamental de esta dimensión es la libertad que presenta el trabajador de ser su propio líder o jefe, además del poder que tiene frente a la toma de decisiones.
- 2) Grado de Estructura impuesta sobre la posición ocupada: Los factores están dirigidos sobre los supervisores y la estrecha relación de supervisión frente a las

actividades, observa en qué grado los métodos y objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los trabajadores.

- 3) Orientación hacia la recompensa: Factores de importancia son los que inciden en la satisfacción del trabajador, como la remuneración, recompensa, posibilidad de promoción y orientación al logro.
- 4) Consideración, Entusiasmo, Apoyo: Los factores de esta dimensión buscan establecer el apoyo que recibe el trabajador, los directivos; reúne sobre las teorías frente al ambiente de cooperación, si el personal y directivos son altamente competitivos y competentes.

Estas dimensiones que presentó Silva (1996), también las sintetiza Gan (2007), definiendo las dimensiones en cuatro núcleos o enfoques de estudio para el clima organizacional.

1. Valoración: Sobre los factores ambientales donde se desarrolla la labor del trabajador. Esto es en el espacio físico de la organización si cuenta con condiciones de confort, la prevención y factores de riesgos laborales.
2. Percepciones: Que comparten los miembros de la organización sobre el trabajo que desarrollan, están presente las relaciones interpersonales indicando que el clima laboral es igual a las percepciones referente al trabajo que realizan y lo que significa.
3. Regulaciones y Normativa: La estructura de la empresa es factor de análisis, como tamaño de la organización, comunicación, estilo de liderazgo, tecnología

disponible, etc. claramente, todas estas variables también influyen sobre el punto anterior de las percepciones de los individuos, aún así el clima laboral es una realidad distinta a ellas, pero si influenciada por ellas.

4. Identificación y Satisfacción: Factores que inciden directamente en el clima, podemos denominar esta dimensión como “satisfacción laboral.” Aquí residen todas las percepciones que el trabajador pueda tener sobre la valoración de su labor.

Figura N° 3 Dimensiones del Clima



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

2.2.1.2. Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional

Descrito en las aproximaciones del clima, hemos distinguido componentes Subjetivos y Objetivos. Como indica Gan (2007), estos se pueden describir como:

- 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 componentes influyen en la percepción que tendrá el individuo que al interactuar con otros en el ambiente de trabajo, serán los factores que inducen a la creación de la percepción y valoración hacia la empresa, generando así la percepción supraindividual y finalmente el clima laboral. Federico Gan, en su libro Manual de Recursos Humanos (2007), realiza una síntesis de estos componentes. (Ver Tabla N° 2).

Tabla N° 2 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Organizacional.

CLIMA LABORAL	
Componente SUBJETIVOS	Componentes OBJETIVOS
<p>AUTONOMÍA (opuesto a control) Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual por tanto tiene que ver con la percepción de la persona</p>	<p>CONDICIONES FÍSICAS Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas de legislación sobre prevención de riesgos laborales) Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía de prevención de riesgos psicosociales.</p>
<p>PARTICIPACIÓN (opuesto a Pasividad – Indiferencia) Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ambito, de temas generales, calidad, mejoras, etc)</p>	<p>POLITICA SALARIAL (opuesto a, ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) Política salarial con fijos y variables en función de la productividad</p>
<p>LIDERAZGO (opuesto a ausencia de liderazgo) Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del lider o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo.</p>	<p>DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (opuesto a caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo) Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades)</p>
<p>COMUNICACIÓN (opuesto a mala comunicación o incomunicación) Existencia de canales para compartir.</p>	<p>PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR (opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc) Procedimientos, instrucciones, acceso a información.</p>

Fuente: Gan Federico, *Manual de Recursos Humanos* (2007, p. 188)

2.2.1.3. Tipo de Clima Organizacional

La literatura presenta diferentes teorías respecto al clima organizacional, dependiendo del enfoque o dimensión que potencian para el estudio, así también del factor que se mide o bien con la relación que se intenta resolver, como la interacción que hay entre el Clima Organización, con variables como, motivación, el tamaño de la organización, tecnología, comunicación, etc.

En este caso, la teoría para el estudio será Likert (1967) quien vincula el clima organizacional con el tipo de dirección, en base al liderazgo ejercido y estilo de trabajo de grupo.

2.2.1.3.1. Clima Organizacional de Likert

Likert (1967) define cuatro climas posibles de desarrollar en la empresa; estos vinculados por el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. Partiendo de climas macro, como son Clima Cerrado y Climas Abierto, Gan (2007) presenta un cuadro resumen de esta teoría. (Ver tabla N° 3)

En esta teoría el clima cerrado corresponde al Clima Autoritario, siendo los tipos I y II, climas negativos. Por otro lado, el Clima Participativo, es un clima abierto, y los tipos III y IV, son climas positivos.

Tabla N° 3 Tipos de Clima Organizacional de Likert (1967)

1. Clima de Tipo Autoritario	
1.1 Sistema I: Autoritario Explotador	La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor. La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
1.2 Sistema II: Autoritarismo Paternalista	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. Los supervisores tienen mecanismos de control. <ul style="list-style-type: none"> • Desde fuera da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
2. Clima de Tipo Participativo	
2.1 Sistema III: Consultivo	Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe delegación. <ul style="list-style-type: none"> • La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional a partir de los objetivos a alcanzar.
2.2 Sistema IV: Participación en Grupo	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal y ascendente y descendente. La Clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. *El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Fuente: Gan Federico, *Manual de Recursos Humanos* (2007, p. 195)

2.2.1.4. Teorías del Clima Organizacional y su Aproximación al Liderazgo

En esta teoría de Likert (1967) aplica directa relación al clima con el liderazgo que se ejerce. Silva (1996) menciona la importancia del liderazgo en la creación y orientación de las actitudes y conductas de los subordinados, que finalmente crean el clima; aún así hay que entender que la relación líder y subordinado no es el único factor que determina el clima. Algunos autores ven el liderazgo como factor clave, ya que su influencia en la organización y grupos es tal, que podría dar curso y formar las percepciones de los trabajadores.

Silva (1996) indica que el interés en el estudio de la relación “Liderazgo-Clima Organizacional”, está dado por dos cuestiones complementarias:

- a) El análisis del liderazgo como una dimensión del clima.
- b) La efectividad de la ejecución según los estilos, unido a como se ven afectadas las actitudes y conductas de los empleados.

Litwin y Stringer (1968) según estudios realizados en tres empresas, con tres tipos diferentes de liderazgo, señalaron que se muestran significativamente más productivas aquellas organizaciones que tienen un clima orientado al logro, a diferencia de las que tienen liderazgo de poder o afiliación. Diversos autores, entre ellos Kozlowsky y Doherty (1989), consideran los procesos de liderazgo consistentes con la aproximación interaccionista de Schneider y Reichers (1983).

2.2.2. Liderazgo

2.2.2.1. 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). Característica como tener un propósito específico, una meta, objetivos; son las que necesitan de un líder. Toda acción es guiada por un miembro que tenga o no un cargo superior al resto, presenta características como líder, ya sea formal o informalmente. Estos líderes son personas que tienen las ideas brillantes o buenas que el resto del grupo aceptará y seguirá, por tanto siempre existirá la relación “líder-seguidor”.

2.2.2.1.1. Definición de Liderazgo

Los autores entregan diferentes visiones sobre el liderazgo, esto por las diferentes perspectivas de análisis, que pueden ser psicológicos, disciplinarios o teóricos, así indican Hogg y Vaughan (2008). Ellos también nos entregan una definición para el Liderazgo, como “*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). Esta definición del liderazgo demuestra su lineamiento al concepto de organización, por lo cual entendemos que toda organización necesita de personas que ejerzan liderazgo.

Las características de un líder son diversas, aun así hay teorías que apuntan que estas personas tienen rasgos perdurables, que las predisponen a un liderazgo eficaz. Entendemos por liderazgo eficaz, cuando el líder tiene la capacidad de establecer nuevos

objetivos e influir en los demás para lógralos de una manera exitosa. Estudios como el meta-análisis 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.

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

Un líder eficaz sabe llevar a su equipo a las metas, logrando el éxito y también reconoce los momentos en los cuales debe actuar apoyando o controlando; es por eso que las teorías sugieren que el líder tiene diferentes formas de relacionarse según la situación, presentando diferentes estilos de liderazgo.

2.2.2.1.2 Estilos de Liderazgo

Para definir los estilos del liderazgo se presenta el clásico estudio de Lippitt y White (1943) por su efectividad y clasificación clara de los estilos del líder. El estudio consistía en mantener grupos sometidos a un estilo de liderazgo definido, guiado por un líder entrenado en un tipo de liderazgo a ejercer y colaborador de los investigadores. Cada grupo expuesto estuvo con tres supervisores distintos, pero siempre bajo el mismo estilo

de liderazgo; esto para diferenciar la llegada hacia al grupo por las características personales y las propias del estilo de liderazgo.

Fue así como se definieron tres estilos básicos:

1. Líderes Autocráticos: 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.
2. Líderes Democráticos: 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.
3. Líderes Laissez-faire: 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.

En la actualidad, la diversidad de funciones realizadas por las empresas, el contacto con diferentes segmentos de mercado, proveedores, competencia, etc. obliga a las empresas a mantener un ritmo acelerado de trabajo, flexibilización y cambio; por lo tanto, un tipo determinado de liderazgo ya no es efectivo, 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.

2.2.2.1.2.1 Liderazgo Situacional

Estilo de liderazgo propuesto por Hersey y Blanchard, basado en la contingencia que enfrenta el líder y sus seguidores; Blanchard (1994) 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, establece niveles y formas de acción. Este liderazgo busca “*Desarrollar*” a las personas, aplicando un liderazgo efectivo para que puedan alcanzar su máximo nivel de desempeño. Blanchard (1994)

El desarrollo del trabajador se obtiene 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 al Apoyo y Dirección

- Comportamiento de Apoyo: Busca desarrollar la iniciativa de los trabajadores, sus sentimientos de pertenencia, compromiso con la tarea que desarrollan.
- 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.

Evaluando las conductas como Baja o Alta, se logra identificar 4 estilos de liderazgo. (Ver tabla n° 4)

Tabla N° 4: Matriz Liderazgo Situacional

Alta ↑ Conducta de Apoyo	Conducta alta en apoyo y baja en dirección APOYAR E3	Conducta alta en dirección y alta en apoyo ENTRENAR E2
	E4 DELEGAR Conducta baja en Apoyo y baja en Dirección	E1 DIRIGIR Conducta alta en dirección y baja en apoyo
Baja	Conducta de Dirección → Alta	

Fuente: Elaboración Propia, basado en modelo matriz de Blanchard, *Liderazgo Situacional II*, (1994).

Este liderazgo nos permite ejercer cuatro estilos:

Estilo E1 *Dirigir*: El líder entrega instrucciones claras y específicas, supervisa estrechamente y la mayor cantidad de decisiones son tomadas por él.

Estilo E2 *Entrenar*: El líder explica las tareas, sus decisiones y entrega sugerencias al trabajador. Mantiene la supervisión y las decisiones aún son tomadas por él.

Estilo E3 *Apoyar*: El líder escucha, orienta, solicita ideas del trabajador, y lo apoya en la toma de decisiones y búsqueda de solución al problema.

Estilo E4 *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 tipo de liderazgo a ejercer dependerá del grado de desarrollo del trabajador, el objetivo del Liderazgo Situacional, es ayudar al trabajador, guiarlo hasta un nivel de desarrollo elevado en cuanto a una meta o tarea específica.

El nivel de desarrollo del trabajador, dependerá de la tarea que realice, puede tener tareas mejor aprendidas que otras, por lo cual sus capacidades y nivel de desarrollo dependerán de la tarea que realice.

Determinar el nivel de desarrollo de un trabajador, depende de dos factores:

- La Competencia: Se determina por el desempeño de tareas, se puede adquirir a través de educación formal o capacitaciones en el lugar de trabajo, adquiriendo experiencia en ciertas tareas o habilidades.
- El Compromiso: Es una combinación de 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.

Los cuatro niveles de desarrollo se caracterizan por la combinación en distintos niveles de competencia y compromiso. (Ver tabla N° 5)

Tabla N° 5: Desarrollo del Trabajador

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

Trabajador Desarrollado



Trabajador En Desarrollo

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 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. (Ver Tabla N° 6)

Tabla N° 6 Estilo de Liderazgo Aplicado al Nivel de Desarrollo

Nivel de Desarrollo	Estilo de Liderazgo
<p>D1 BAJO</p> <p>Baja competencia Alto compromiso</p>	<p>E1 DIRIGIR</p> <p>Alto Dirección Bajo Apoyo</p>
<p>D2 MODERADO</p> <p>Baja-Moderada Competencia Bajo Compromiso</p>	<p>E2 ENTRENAR</p> <p>Alta Dirección Alto Apoyo</p>
<p>D3 MODERADO</p> <p>Moderado-Alta Competencia Variable Compromiso</p>	<p>E3 APOYAR</p> <p>Alto Apoyo Baja Dirección</p>
<p>D4 ALTO</p> <p>Alta Competencia Alto compromiso</p>	<p>E4 DELEGAR</p> <p>Bajo Apoyo Baja Dirección</p>

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología de la Investigación

Para lograr nuestro objetivo que es analizar la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional, se realizará una investigación del tipo *documental, descriptiva y seccional* (Bernal, 2006); tendremos un análisis documental del tema estableciendo una relación entre la teoría de clima organizacional y liderazgo, también describiremos los rasgos y cualidades de la empresa. Esto es obtenido bajo la visión de una única vez como base para el análisis, que será el tiempo realizado como práctica profesional y una encuesta creada para recopilar datos.

3.2. Instrumento de Investigación

La recopilación de datos, se realizará bajo modalidad de encuesta que será creada para este análisis en particular.

Los ítems de la encuesta están creados en base a los componentes subjetivos y objetivos, mencionados por Gan (2007). Estos serán los focos o áreas de investigación, Autonomía, Participación, Liderazgo, Comunicación, Condiciones Físicas y de Prevención de Riesgos Laborales, Política Salarial, Diseño del Puesto de Trabajo, Procesos y Formas de Trabajar.

Con estos focos de observación podremos obtener de forma consistente, las variables que influyen en las percepciones de los trabajadores de la Agencia de Aduana, Y el tipo de liderazgo que se ejerce en esta agencia.

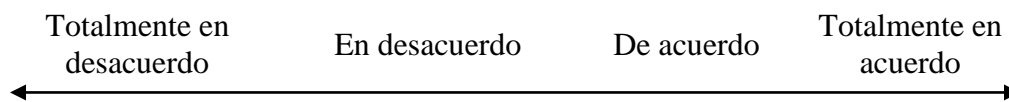
Las áreas de investigación son escogidas, por tener presente componentes subjetivos y

objetivos; los cuales concuerdan con la teoría de Aproximación Estructural de Poole y McPhee (1985), que explica cómo se genera el clima organizacional en base a la interacción entre los individuos. Así tendremos una visión integradora, de las influencias que tienen los trabajadores frente a las condiciones de trabajo.

3.2.1 Construcción del Instrumento de Investigación

Para la confección del instrumento de medición se considerará la escala de Likert. La encuesta se presentará bajo un conjunto de ítems; según este tipo de medición son *Afirmaciones*, que pueden ser positivas o negativas. Lo que se busca, es ver si esta afirmación tiene un carácter de favorable o desfavorable para el encuestado.

Se definió con escala de cuatro puntos que son:



Para realizar la tabulación posteriormente de aplicar la encuesta, otorgamos puntaje a cada una de las posibles respuestas y para facilitar la comprensión del encuestado, es que los ítems se realizarán como afirmaciones positivas.

Afirmación Positiva:

Totalmente de Acuerdo	4
De acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Para medir cada ítem, es que se considera como valor mínimo la sumatoria de los ítems por uno, y valor máximo la sumatoria de los ítems por cuatro.

Para determinar la cantidad de variables de la encuesta, se definen un número de ítems para cada foco de observación. Es así como consideraremos cinco ítems por cada área de observación, a excepción del concepto de liderazgo, en el cual es necesario más ítems para definir el estilo de liderazgo que se ejerce y se aplicarán doce ítems.

En la siguiente Tabla N° 7, se explica cómo fue separado cada foco de investigación y se otorgó un código para facilitar la tabulación de la encuesta. El código esta dado por la característica de la dimensión si es Subjetiva “S” y su número correspondiente dentro de las dimensiones; de ser Objetiva “O” también acompañada de su número correspondiente.

Tabla N° 7: Focos de Estudio de la Encuesta

Objetivo	Código	Dimensiones
Determinar el estilo de liderazgo y clima organizacional presente	S.1	AUTONOMÍA
	S.2	PARTICIPACIÓN
	S.3	LIDERAZGO
	S.4	COMUNICACIÓN
	O.1	CONDICIONES FÍSICAS Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
	O.2	POLÍTICA SALARIAL
	O.3	DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO
	O.4	PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Elaboración de la Encuesta

Se presentan desglosados cada área de investigación con sus respectivos ítems. Estos serán los indicadores para medir las percepciones de los trabajadores en cada una de las áreas. Los cuadros muestran n° de ítem y su afirmación.

VARIABLES SUBJETIVAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A MEDIR:

S1 – Autonomía

1	Tengo libertad para decidir en mi trabajo.
11	Puedo elegir el orden en que realizo mi trabajo.
21	Puedo hablar con mis compañeros mientras realizo mis tareas.
31	Tengo influencia sobre la carga de trabajo que realizo.
41	Yo decido cuando tomar una pausa de mis tareas.

S2 - Participación

2	Ayudo a mis compañeros con su trabajo.
12	Mis opiniones son consideradas y valoradas por mis compañeros.
22	Mi trabajo me permite fomentar mi creatividad y búsqueda de soluciones.
32	Mis supervisores dan el espacio para sugerir cambios.
42	Soy recompensado por mis aportes.

S3 – Liderazgo

Para definir el Estilo Autoritario (S3-A)

3	Mis actividades deben pasar por autorización de mi supervisor.
13	Mis actividades están delimitadas y organizadas por mi supervisor.
23	Las actividades de desobediencia son castigadas.
33	Mi jefe fomenta el orden y respeto del reglamento interno.

Para definir el Estilo Democrático (S3-D)

4	Mi jefe es amistoso en el dentro y fuera del lugar de trabajo.
14	Mi jefe organiza periódicamente reuniones para resolver desacuerdos importantes.
24	Tenemos claro los objetivos de la empresa porque el jefe los hace saber.
34	El jefe nos mantiene actualizados de los cambios en la empresa.

Para definir el Estilo Laissez-Faire (S3-L)

5	Mi jefe nos deja tomar la decisión que creemos correcta y oportuna.
15	Mi jefe entrega las tareas y como equipo coordinamos como llevarlo a cabo.
25	Mi jefe no ayuda en la búsqueda de soluciones, porque confía en nosotros.
35	Puedo dar soluciones diferentes cuando no estoy de acuerdo con la entregada por mi supervisor.

S4 – Comunicación

6	La información de la empresa está disponible para todos.
16	Las funciones están delimitadas cada uno sabe lo que debe hacer.
26	Realizamos reuniones para comentar los errores y dar sugerencias a nuestras tareas.
36	Todos tienen disposición de ayudar al otro cuando tiene problemas.
43	Mi jefe fomenta el trabajo en equipo.

Variables Objetivas del Clima Organizacional a medir:

O1 - Condiciones Físicas y de Prevención de Riesgos Laborales

7	La distribución de mi área de trabajo facilita mis labores.
17	El mobiliario que utilizo para realizar mis labores se encuentra en buenas condiciones.
27	Me lugar de trabajo cuenta con las medidas de seguridad correspondientes.
37	Me siento cómodo en el espacio donde realizo mis labores.
44	Mi horario de trabajo es cómodo y me permite realizar otras actividades.

O2 – Políticas Salarial

8	Mi sueldo es bueno o mejor que en instituciones similares.
18	Mi sueldo es adecuado en relación a las labores que realizo.
28	Siento que el sueldo que tengo es aceptable.
38	Recibo compensaciones económicas extras cuando mi trabajo es destacado.
45	Siento que hay igualdad de remuneración en mi lugar de trabajo.

O3 - Diseño del Puesto de Trabajo

9	Conozco las funciones y objetivos de mi cargo.
19	Mi puesto de trabajo permite innovar en mis labores.
29	Mis labores dependen del trabajo de otros para ser efectivo.
39	Mi trabajo presenta constantemente nuevos desafíos.
46	Sé exactamente que se espera de mí en el trabajo.

O4 - Procesos y Formas de Trabajar

10	Conozco el reglamento y políticas de la empresa.
20	La tecnología y materiales disponibles son los ideales para realizar mi trabajo.
30	Existe un manual de procedimientos para guiar mis labores.
40	La empresa busca mejorar continuamente.
47	La empresa tiene objetivos claros que todos los trabajadores conocemos.

Con los ítems definidos para cada área de observación, podemos elaborar nuestra encuesta, para presentar a los individuos objeto de estudio. (Ver Anexo N° 1)

3.3. Medición de la Encuesta

Se aplicó la encuesta y fue respondida por siete de los diez trabajadores de la agencia. Para la medición se ha definido el mínimo y máximo de puntaje posible de obtener en cada ítem. Esto se obtiene al multiplicar la cantidad de ítems por el valor del puntaje. (Ver Tabla N° 8).

Tabla N° 8: Puntajes mínimos y máximos de la Encuesta

Puntos	Ítem N° 1	Total puntaje 1 ítem en área observación (1 ítem x 7x trabajadores)	Total de ítems área observación (N° 5 ítems x 7 trabajadores)
Mínimo 1	1	7	35
Máximo 4	4	28	140

Fuente: elaboración Propia

Cada foco de análisis, cuenta con cinco ítems y estos con un mínimo de 1 punto y un máximo de 4, en total el área de observación, tiene cinco afirmaciones que multiplicados por el número de encuestados, nos da un puntaje mínimo de 35 puntos y un máximo de 140 puntos.

Con los puntajes mínimos y máximos, establecemos una escala, para identificar si esta variable se encuentra, Negativo, Moderada, Positiva. (Ver Tabla N° 9)

Tabla N° 9: Escala de Percepción Sobre al Área de Observación.

Percepción Negativa	35 a 70 puntos
Percepción Moderada	71 a 106 puntos
Percepción Positiva	107 a 140 puntos

Fuente Elaboración Propia.

Esta escala nos permitirá, identificar si el trabajador tiene una visión favorable o desfavorable de su ambiente de trabajo. Entendemos estas percepciones como:

- Percepción Negativa: Nos indicará que el trabajador no está de acuerdo con esta área, se siente incómodo, o considera que las cosas pueden mejorar. Una percepción negativa del área puede llevar a un bajo compromiso por parte del trabajador, porque siente que la empresa ha dejado de lado sus intereses, o se siente desplazado de las metas de la organización. En este tipo de orientación se recomienda reestructurar el área, hasta mejorar el ambiente y la percepción del trabajador.
- Percepción Moderada: Es una percepción intermedia, de observación para el trabajador. Con una percepción moderada, es posible orientarla a una percepción positiva, solamente ajustando los puntos que están afectando a los trabajadores.
- Percepción Positiva: Los trabajadores estarán de acuerdo, con el área, se sienten a gusto y comprometidos. Una percepción positiva, se debería mantener en el tiempo.

3.4 Análisis de Variables Subjetivas y Objetivas del Clima Organizacional

Anteriormente hemos dividido las variables de investigación, según los elementos que componen las diferentes dimensiones del Clima Organizacional. Basado en la estructura de Gan (2007)

Para analizar cada área se toman los ítems correspondientes y se suma el puntaje total obtenido por las respuestas de los trabajadores. (Ver Anexo N°2)

3.4.1. Variables Subjetivas:

S.1 Autonomía → **Percepción Moderada, con tendencia a positiva.**

Con un total de 103 puntos, casi llegando al rango positivo.

Los trabajadores perciben un ambiente abierto, que les permite la toma de decisiones en sus labores, o al menos se sienten libres de actuar asumiendo las responsabilidades que correspondan. No es un variable preocupante, al contrario, se percibe como base a un buen trabajo, e iniciativa por parte de los trabajadores. Los ítems de mayor puntaje son

N° ítem	Total Puntaje
1	18
11	22
21	23
31	20
41	20
Total	103

aquellos que permiten libertades en el trabajo, como hablar con sus compañeros mientras trabajan, o elegir el orden en el cual se realizan las labores.

S2 Participación → **Percepción Moderada, con tendencia negativa**

A diferencia del punto anterior, acá la percepción de los trabajadores es negativa y se puede entender como la falta de participación en la toma de decisiones en temas que los afectan. En relación a los ítems se entiende que hay falta de espacios para ser propositivos, ofrecer propuestas de mejoras. Es de importancia en este punto, que los ítems con alto nivel de aprobación son aquellos que hacen referencia a la

N° ítem	Total Puntaje
2	20
12	21
22	12
32	10
42	10
Total	73

aceptación y ayuda entre compañeros, por el contrario los ítems con menor puntaje son aquellos que hacen referencia al jefe y a los espacios para fomentar la creatividad o búsqueda de soluciones.

S3 Liderazgo

Es este caso no medimos la percepción desde un punto de vista negativo o positivo, sino que establecemos cual es el Estilo de liderazgo predominante.

Según el puntaje de la encuesta, tiene mayor presencia el **Liderazgo Autoritario**, por sus características de control. Pero debemos poner atención, en el segundo estilo de Liderazgo presente, que es Laissez-Faire, estilo con características muy diferentes al primero. Esto se puede deber a que el estilo de liderazgo ejercido según el trabajador. Por tanto, se aplica una combinación de estilos de liderazgo. Donde es altamente controlador en algunos casos, pero delega labores en otros.

S3-A Autoritario

Nº ítem	Total Puntaje
3	17
13	18
23	22
33	25
Total	82

S3-D Democrático

Nº ítem	Total Puntaje
4	9
14	10
24	12
34	11
Total	42

S3-L Laissez-Faire

Nº ítem	Total Puntaje
5	16
15	16
25	14
35	15
Total	61

S4 Comunicación → **Percepción Moderada, con tendencia Negativa**

La tendencia de esta percepción se puede deber a la falta de información de la empresa, se observa que las preguntas con menor puntaje son aquellas que indican la falta de espacios para aunar criterios de las funciones dentro de la empresa, la falta de espacios formales como reuniones para resolver problemas. El mayor puntaje se encuentra en la disposición como equipo de ayudar y entregar sugerencias. Esto demuestra que hay un intento por mejorar la gestión y un buen apoyo como equipo.

N° ítem	Total Puntaje
6	10
16	20
26	10
36	24
43	17
Total	81

3.4.2 Variables Objetivas:

O1 Condiciones Físicas y de Prevención de Riesgos Laborales

→ **Percepción Moderada Positiva**

En este caso la evaluación es favorable. Las preguntas con mayor puntaje indican que los trabajadores se sienten seguros, el mobiliario del cual disponen es adecuado. Es baja la tendencia al referirse al horario y la disponibilidad que este otorga de realizar otras actividades. Es probable que los trabajadores se sientan cómodos con la empresa, pero no con el entorno a esta.

N° ítem	Total Puntaje
7	21
17	21
27	23
37	19
44	13
Total	97

O2 Política Salarial → **Percepción Negativa**

Una percepción negativa en la política salarial, marca una visión desfavorable de las labores que realiza; el trabajador puede sentir que no son debidamente remuneradas sus labores. En este caso el ítem con menor puntaje hace referencia a la igualdad de remuneraciones, con esto entendemos que los trabajadores ven claras diferencias entre compañeros y el pago recibido por labores similares, la segunda menor

Nº ítem	Total Puntaje
8	13
18	12
28	17
38	15
45	8
Total	65

aprobación se da en la relación entre la remuneración percibida y la carga laboral; con esto entendemos que los trabajadores, están en desacuerdo con las políticas salariales, y perciben que no están siendo atendidas sus necesidades. Esto también se reafirma esto con el ítem número 8, donde se indica que su sueldo es bueno o mejor que en instituciones similares, y los trabajadores, lo evalúan de forma negativa.

Este punto puede hacer conexión con el componente subjetivo de Participación, donde los trabajadores dieron un bajo puntaje al ítem “soy premiado por mis aportes”.

O3 Diseño del Puesto de Trabajo → **Percepción Moderada**

Es una variable que se puede mejorar. El menor puntaje está en la innovación que se permite en el desarrollo de las labores, es probable que este ítem se deba porque la mayoría del trabajo de la agencia es documental, por tanto es un proceso burocrático que poca innovación puede presentar.

Nº ítem	Total Puntaje
9	19
19	12
29	23
39	17
46	17
Total	88

El ítem de mayor puntaje es referente a la influencia de otros cargos en

el trabajo a realizar, por tanto cada labor depende de un colega que realice sus funciones también, con esta observación debemos tener consideración, porque la variable de comunicación debe mejorar, actualmente es deficiente y eso complica las relaciones de trabajo, el buen funcionamiento y realización de las labores; todo esto afecta negativamente el servicio final que se entrega.

O4 Procesos y Formas de Trabajar → Percepción Negativa

Con 57 puntos de un máximo de 140, este foco de observación, fue el de menor puntaje en la escala, por lo cual es de alta importancia su análisis. El ítem de

menor puntaje nos indica la ausencia de un manual de procedimientos para guiar las labores de los trabajadores, así también se indica un desconocimiento del reglamento y políticas de la empresa. Con estos datos inferimos la ausencia de documentos formales que estén disponibles para todos los trabajadores y que sirvan de soporte para ejecutar sus labores y la toma de decisiones.

Nº ítem	Total Puntaje
10	10
20	18
30	7
40	13
47	9
Total	57

Esta dimensión puede explicar otras que se ven evaluadas de forma deficiente, como el diseño del puesto de trabajo, donde hay un leve conocimiento de las funciones, o la comunicación que se ve afectada por las complicaciones y falta de espacios para resolver problemas.

La ausencia de manuales de procedimientos, políticas o reglamento en la empresa, crea un ambiente de confusión, donde las labores se están llevando a cabo solamente por el conocimiento empírico u órdenes directas de cómo se deben realizar.

3.4.3 Nivel de desarrollo del trabajador

Para realizar un análisis más profundo de las dimensiones y tener una clara relación, del Liderazgo y el Clima Organizacional, es que se escogen cinco ítems que nos puedan entregar información relevante sobre el nivel de desarrollo del trabajador frente a las tareas que realiza. Así podremos comprobar el liderazgo ejercido, frente al nivel de desarrollo.

Se han escogido 5 ítem a evaluar:

1	Tengo libertad para decidir en mi trabajo.
5	Mi jefe nos deja tomar la decisión que creemos correcta y oportuna.
35	Puedo dar soluciones diferentes cuando no estoy de acuerdo con la entregada por mi supervisor.
3	Mis actividades deben pasar por autorización de mi supervisor.
13	Mis actividades están delimitadas y organizadas por mi supervisor.

Cada una de estas preguntas, según su puntaje indicaran el nivel de desarrollo del trabajador.

Los ítem 1- 5 -35 muestran características de un desarrollo alto por su alta competencia, alto compromiso y baja dirección por parte del líder. Por tanto a mayor valoración del ítem, es mayor el nivel de desarrollo, a diferencia de los ítem 3 – 13 que indican un desarrollo bajo por su baja competencia y estrecha relación de dirección por parte del líder. Por tanto a mayor valoración del ítem indican menor nivel de desarrollo. (ver tabla n° 10)

Tabla N° 10: Tabulación del Nivel de Desarrollo

Respuesta en ítems 1 -5- 35	Nivel de Desarrollo	Respuesta en ítems 3 -13	Nivel de Desarrollo
1	D1	1	D4
2	D2	2	D3
3	D3	3	D2
4	D4	4	D1

Fuente: Elaboración Propia.

Para definir el nivel de desarrollo de cada trabajador, se considera el desarrollo predominante según las respuestas. (Ver Tabla N° 11)

Tabla N° 11: Niveles de Desarrollo de Cada Trabajador.

T. n°: trabajador D: nivel de desarrollo

N° ítem	Respuesta T.1		Respuesta T.2		Respuesta T.3		Respuesta T.4		Respuesta T.5		Respuesta T.6		Respuesta T.7	
	Respuesta	D.	Respuesta	D.	Respuesta	D.	Respuesta	D.	Respuesta	D.	Respuesta	D.	Respuesta	D.
1	1	D1	1	D1	4	D4	2	D2	4	D4	2	D2	4	D4
5	1	D1	2	D2	4	D4	1	D1	3	D3	2	D2	3	D3
35	1	D1	1	D1	3	D3	1	D1	3	D3	2	D2	4	D4
3	4	D1	4	D1	2	D3	2	D3	1	D4	3	D2	1	D4
13	4	D1	4	D1	3	D2	1	D4	1	D4	3	D2	2	D3
	T1	D1	T2	D1	T3	D3	T4	D2	T5	D4	T6	D2	T7	D4

Fuente: Elaboración Propia

Con la tabla N° 11 identificamos que hay trabajadores en cada nivel de desarrollo:

- Nivel D1- Desarrollo Bajo: los trabajadores número 1 y 2.
- Nivel D2- Desarrollo Bajo a Moderado: los trabajadores número 4 y 6.
- Nivel D3- Desarrollo Moderado a Alto: el trabajador número 3
- Nivel D4- Desarrollo Alto: los trabajadores número 5 y 7

Con la determinación del nivel de desarrollo de cada trabajador, podemos también extraer información referente al liderazgo que reconocen se ejerce sobre ellos.

Podemos obtener esta información de los ítems 3 – 5, donde el ítem 3 a mayor valoración, reconoce un estilo autoritario, a diferencia del ítem 5 que a mayor valoración reconocerá un estilo Laissez-Faire.

En la siguiente tabla observamos que estilo de liderazgo identifica cada trabajador, según el valor del ítem se asignara una A o LF según corresponda al estilo de liderazgo aplicado. Sólo consideramos el Liderazgo Autoritario y Laissez-Faire, porque fueron los de mayor presencia, identificados por los trabajadores en la encuesta.

Tabla N° 12 Relación Nivel de Desarrollo con Liderazgo Ejercido

L: Liderazgo A: Autoritario LF: Laissez-Faire

Nº ítem	T.1	L	T.2	L	T.3	L	T.4	L	T.5	L	T.6	L	T.7	L
5	1		2		4	LF	1		3	LF	2		3	LF
3	4	A	4	A	2		2	A	1		3	A	1	
	T1	D1	T2	D1	T3	D3	T4	D2	T5	D4	T6	D2	T7	D4

Fuente: Elaboración Propia

Como es posible observar, el liderazgo ejercido, tiene directa relación con el nivel de desarrollo del trabajador. Se está aplicando el liderazgo Autoritario, en casos donde el nivel de desarrollo del trabajador es bajo o moderado y el estilo Laissez-Faire donde el nivel de desarrollo del trabajador es alto.

Los trabajadores T.1 – T.2 – T.4 – T.6, identifican el Liderazgo como Autoritario y su nivel de desarrollo corresponde a D1 o D2, dependiendo del caso.

Los trabajadores T.3 - T.5 – T.7, con un nivel de desarrollo elevado, identifican que se ejerce un estilo Laissez-Faire.

3.5. Análisis de la Influencia del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional

Como ya hemos definido mediante la encuesta, el Liderazgo Autoritario es el de mayor presencia. Ahora establecemos como este influye en la formación del Clima Organizacional, y lo analizaremos según la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1967).

Likert define dos tipos de Clima:

1. Clima de Tipo Autoritario
2. Clima de Tipo Participativo

La encuesta reveló que la Participación en la empresa es deficiente, no hay espacios para generar propuestas, resolver conflictos, ni escuchar las opiniones de los trabajadores; con esta información descartamos el segundo tipo de clima establecido por Likert que es participativo y considera a los trabajadores en la toma de decisiones.

Por tanto la agencia se ajusta a primer tipo de clima laborar “Autoritario.” Este tipo de clima Likert lo ha dividido en dos *sistemas*.

- Sistema I Autoritario Explotador:

El líder no confía en sus empleados, los empleados trabajan en una atmosfera de temor, casi nula interacción mantiene el jefe con los subordinados, las decisiones son tomadas exclusivamente por los jefes.

- Sistema II Autoritario Paternalista:

Existe confianza entre el jefe y subordinados, el sistema incluye recompensas y castigos como fuentes de motivación y desde fuera se tiene la visión que la empresa funciona en completo orden, de ambiente estructurado.

Estos sistemas corresponden a un clima cerrado, característica de las organizaciones burocráticas y rígidas donde los empleados se sienten insatisfechos en relación con su trabajo y la empresa.

Según las definiciones que da Likert a los tipos de Clima Autoritario, podemos inferir, que la Agencia de Aduana Guillermo Morales, presenta un Sistema Autoritario Paternalista. Si bien no se ajusta a todas las características del sistema con todos los trabajadores, realiza un sistema que se basa en la confianza con algunos trabajadores y con otros mantiene una estrecha estructura de control.

3.5.1. Características del Clima Autoritario-Paternalista - Brunet (1985)

Fuerzas Motivacionales:

- Necesidades de dinero, ego, poder, y algunas veces miedo.
- Las actitudes son frecuentemente hostiles hacia la organización
- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.
- Los empleados no se sienten parte ni responsables del logro de objetivo.
- Los trabajadores sienten insatisfacción rara vez satisfacción, en el trabajo o con sus semejantes, con el administrador y la organización.

Modos de Comunicación:

- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Proceso de Influencia

- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior –subordinado

Proceso de Establecimiento de Objetivos

- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta, otras veces hay resistencias.

Proceso de Toma de Decisiones

- Las políticas y decisiones se toman por los superiores, pero se permite a los subordinados tomar decisiones de nivel específicas a sus labores o del tipo operativas.

Proceso de Control

- La responsabilidad se asume de los niveles superiores a los inferiores, existe un estrecho proceso de control.

El Clima de Tipo Autoritario, es cerrado, poco comunicativo, con deficiente participación, bastante control y muchas de las fuerzas motivacionales, no son las mejores porque no fomentan el desarrollo del trabajador. Likert reconoce el Clima Autoritario como negativo. Está presente en muchos tipos de empresas, pero deben apuntar a cambiar a un clima más integrador, participativo, que desarrolle las capacidades del grupo de trabajadores.

3.5.2. Análisis bajo observación del Clima Organizacional en la Agencia

La encuesta arrojó los datos necesarios, para dar una orientación formal, al tipo de liderazgo y clima presente en la agencia.

Las áreas mejor evaluadas en la encuesta hacen relación con la autonomía, las condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales. En el primero de estos casos, la autonomía se tiene porque no hay un jefe presente de forma física y constante en la agencia, la supervisión se realizaba vía teléfono o e-mail. El control de las operaciones que solicitaba el jefe, debía ser vía e-mail (copia a él, en los correos enviados y

recibidos). Por tanto esta autonomía no es fomentada por el líder, sino que las condiciones de trabajo, promueven el autocontrol al realizar las tareas, porque de no ser realizadas recibirían las sanciones correspondientes, que aplica la agencia.

En las condiciones físicas y de prevención de riesgos, los trabajadores manifestaron estar conformes, tienen una percepción moderada con tendencia positiva. El trabajo desarrollado por la agencia es mayormente documental, y el espacio físico contaba con lo necesario para estar la cantidad de horas del turno en forma cómoda.

En la oficina de Santiago- Enea, era posible observar, la disposición de una sala de reuniones originalmente creada para eso, pero que se utilizaba como centro de copiado y comedor; la disponibilidad de aire acondicionado, mobiliario, refrigerador, y otros, hacen de la agencia un lugar agradable, aun cuando esté se encuentre disponible por cumplir con la normativa laboral vigente.

Las áreas de percepción moderada con tendencia a negativa y las de percepción negativa, se debe realizar un trabajo de análisis para identificar cuáles son las características que determinan esas percepciones, para luego corregirlas. Según lo observado durante el tiempo de práctica es posible mencionar de esas áreas.

Participación y Comunicación: En la agencia los espacios de participación son mínimos, no se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para decisiones donde se verán afectados directamente. La comunicación entre trabajadores es netamente informal, se da en labores cotidianas y basadas en la amistad que tienen entre ellos. La ausencia de procedimientos crea dificultades como no saber a quién recurrir para resolver tareas o pedir ayuda.

Diseño del Puesto de Trabajo y Procesos, formas de trabajar: Como ya ha sido mencionado, no existen documentos formales que guíen las labores de los trabajadores, la falta de manuales de procedimientos, dificulta la toma de decisiones frente a eventualidades, las funciones son conocidas por los trabajadores solamente porque las tareas son repetitivas y el jefe los ha dictado en algún momento, es así como se siguen realizando por la costumbre para llevar a cabo los servicios.

Política Salarial: Poco clara es la existencia de una política salarial, se conoce entre colaboradores sobre las remuneraciones, no hay incentivos monetarios y hay claras diferencias entre las remuneraciones percibidas entre colaboradores de labores similares. La remuneración pagada por la agencia comparada con otras empresas del mismo rubro es menor, esto también se conoce por las conversaciones que se mantienen entre trabajadores de empresas cercanas y del mismo rubro.

Lo ideal sería tomar en observación la percepción de los trabajadores, porque mejorar el clima laboral resultará en mejorar el servicio entregado por la agencia, transformándola en una empresa mejor preparada y competitiva.

3.6. Propuestas de Mejoras para la Agencia

Con la información extraída de la encuesta es posible entregar los primeros lineamientos para realizar modificaciones en la agencia y mejorar el clima laboral.

Se entregan aquí dos propuestas iniciales para mejorar las condiciones ambientales en la agencia.

1° Establecer un Organigrama

2° Aplicar un Estilo de Liderazgo Situacional

3.6.1. Organigrama

En primer lugar se propone establecer un Organigrama, para graficar la jerarquía y los procesos de comunicación al interior de la agencia. Si bien esto no resuelve los problemas de comunicación inmediatamente, si genera un orden que los trabajadores sabrán reconocer, que llevará posteriormente en su uso diario a mejorar la comunicación. Se propone un organigrama con departamentalización del tipo *Territorial – Geográfico*, es el adecuado considerando que hay tres sucursales, donde se realizan tareas similares en cada una de ellas y deben coordinar sus tareas diariamente. (Ver Figura N° 4)

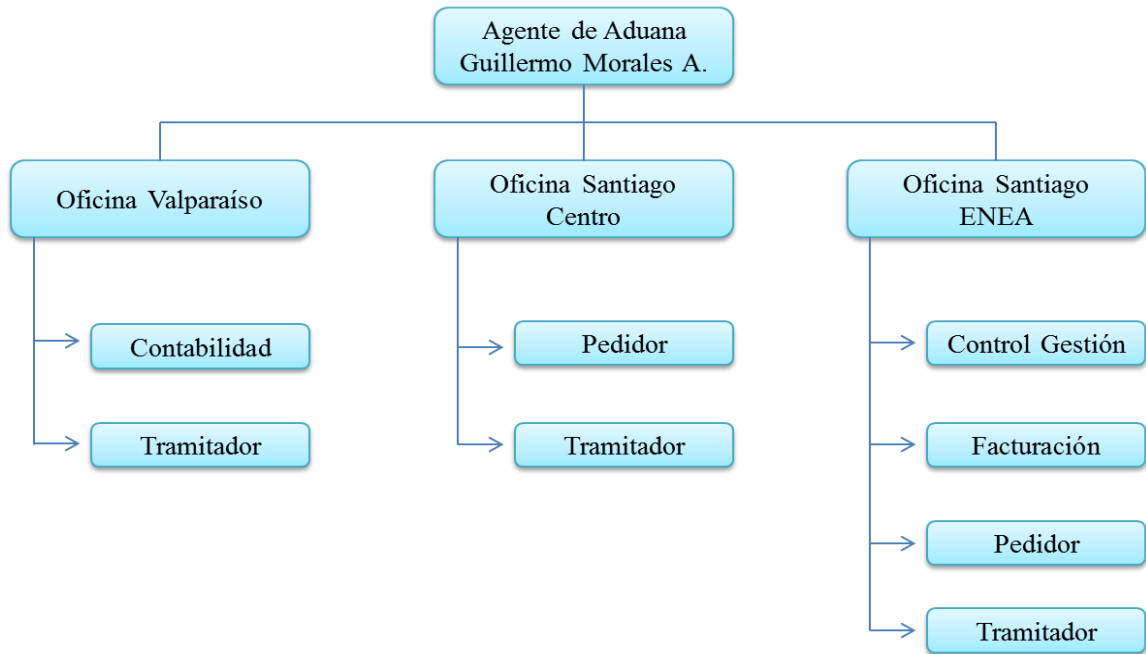
Las ventajas de la departamentalización territorial:

- Mejora la coordinación en una zona, comuna o región.
- Mejora la comunicación entre trabajadores a nivel local.
- Facilita resolver problemas locales

Las desventajas de la departamentalización territorial :

- A una distancia mayor de la dirección, se complicará el control que pueden tener sobre cada zona.

Figura N° 4: Propuesta Organigrama para la Agencia de Aduana G. Morales.



Fuente: Elaboración Propia

La estrecha supervisión del jefe será mejor canalizada por sucursal, eliminará la información cruzada y se podrán organizar entre trabajadores de cada área, para sacar los despachos diariamente de forma coordinada.

3.6.2. Aplicar Estilo de Liderazgo Situacional

Se sugiere aplicar en la agencia Liderazgo Situacional. A la fecha se aplica un sistema similar de forma pero no bien planteado de fondo. Esto porque se aplica un estilo diferente para cada persona, pero no está siendo considerado el nivel de aprendizaje de las tareas que el trabajador realiza.

Un liderazgo situacional bien aplicado debe considerar el nivel de desarrollo del trabajador para las tareas que realiza, si el trabajador comienza una nueva tarea donde no tiene experiencia su nivel de desarrollo será inicial o como define Blanchard (1994), un nivel de desarrollo bajo D1.

Como fue definido en el marco teórico, Blanchard (1994) propone un liderazgo flexible, que se adecua a las eventualidades que se presentan y al trabajador que las desarrolla.

Se debe considerar por parte del líder dos características primordiales:

1. La conducta de Dirección, se enfoca a “cómo” realizar la tarea, explica y demuestra al trabajador qué hacer y cuándo hacerlo. Todo esto debe ir acompañado de la retroalimentación en la información sobre los resultados obtenidos en su labor.

En el caso de la agencia, esta conducta se demuestra al entregar indicaciones diarias de las actividades que se deben llevar a cabo, como retiro de documentos, revisión de casos pendientes, visaciones en aduana, etc.

2. La conducta de Apoyo, se enfoca a “desarrollar iniciativa” en los trabajadores, reafirmando actitudes y sentimientos hacia las funciones desempeñadas y al cargo desempeñado. Cualidades del líder en esta conducta son escuchar, elogiar, estimular, involucrarse y permitir sugerencias para la toma de decisiones frente a problemas.

El agente de aduana, puede desarrollar esta conducta, entregando soluciones alternativas cuando los trabajadores no pueden desarrollar sus funciones de la

forma que acostumbran, y se deben buscar soluciones alternativas, también el líder puede apoyar esta búsqueda de nuevas soluciones por parte de los trabajadores y reafirmar cuando han salido nuevas soluciones.

Aplicar estas conductas en mayor o menor medida dependerá del nivel de desarrollo del trabajador frente a las tareas que realiza.

Las características que definen el nivel de desarrollo son:

1. La Competencia: Son los conocimientos formales que tiene el trabajador frente a la labor que desempeña, puede obtener ese conocimiento por estudios o experiencias previas. Estas actitudes son las que llevan al trabajador a desarrollar habilidades para organizar, planificar, tomar decisiones, comunicarse, y resolver problemas.

Los trabajadores de la agencia, tienen mayores competencias por la experiencia adquirida desempeñando sus funciones, pero se ha demostrado que han mostrado compromiso con sus labores y buscan educación formal para mejorar la calidad de su trabajo porque reconocen también que eso se traduce en mejoras económicas.

2. El Compromiso: Esta cualidad es una combinación entre la motivación y la confianza que tiene el trabajador en las tareas realiza y en las metas que busca.

La motivación, muestra el interés, entusiasmo y ganas que tiene el trabajador. Se observa esto en la conducta del trabajador al expresar nuevas ideas, búsqueda de soluciones, mejorar procesos, etc. La confianza, es la seguridad en sí mismo, en sus cualidades, habilidades, que el trabajador tiene para desempeñar su labor. Si

estas dos variables, ya sea confianza o motivación son escasos, disminuye el compromiso. El compromiso de los trabajadores en la agencia está presente, en sus ganas de mejorar sus conocimientos y de buscar soluciones para mejorar su trabajo constantemente. Actitudes que no se pueden desaprovechar al intentar mejorar el clima laboral.

3.6.2.1. Como Aplicar el Estilo de Liderazgo Situacional

Como ya se ha definido el estilo de liderazgo se aplica al nivel de desarrollo del trabajador, para el caso de la agencia, hemos entregado el nivel de cada trabajador que contesto la encuesta. Cada grado de desarrollo del trabajador, depende del nivel de Compromiso y Competencia, así también dependerá el nivel de Apoyo y Dirección que deba entregar el líder. (Ver Tabla N°13)

Tabla N° 13: Nivel de Desarrollo y su Liderazgo

		←			
		Trabajador Desarrollado			Trabajador En Desarrollo
		ALTO	MODERADO		BAJO
Nivel de Desarrollo	Alta Competencia	Moderada-Alta Competencia	Baja-Moderada Competencia	Baja Competencia	
	Alto Compromiso D4	Variable Compromiso D3	Bajo Compromiso D2	Alto Compromiso D1	
Estilo de Liderazgo	↑	↑	↑	↑	
	DELEGAR Bajo en Apoyo Bajo en Dirección	APOYAR Alta en Apoyo Baja en Dirección	ENTRENAR Alta en Dirección Alta en Apoyo	DIRIGIR Alta en Dirección Baja en Apoyo	

Fuente: Elaboración Propia

El estilo DIRIGIR es apropiado para un D1 Desarrollo Bajo; la alta dirección del líder proveerá del conocimiento que necesita el trabajador para desempeñar las tareas y es bajo el apoyo que necesita porque el trabajador comienza con un alto compromiso a las labores.

El estilo ENTRENAR es apropiado para un D2 Desarrollo Bajo a Moderado; este trabajador necesita de una dirección continua para desarrollar sus labores, aumenta en apoyo, porque el trabajador pasa por un periodo de decepción o desilusión si la tarea es más difícil de lo que esperaba.

El estilo APOYAR es apropiado para un D3 Desarrollo Moderada a Alta; el trabajador ya tiene mayores conocimientos y práctica en las tareas desarrolladas, pero su compromiso es menor porque atraviesa una etapa de inseguridad al tener menor dirección, por eso el líder aumenta en apoyo.

El estilo DELEGAR es apropiado para un D4 Desarrollo Alto; en esta etapa el trabajador es altamente competente y su compromiso también es alto al aumentar su seguridad, el líder puede delegar funciones porque el trabajador se encuentra capacitado para desempeñarse de forma autónoma.

Implementar estas mejoras no es costoso en forma monetaria, lo necesario para realizar estos cambios está en la agencia, un personal competente y comprometido a mejorar, el costo solo es tiempo, para efectuar estos cambios.

Todo nuevo proceso que se realice para mejorar las condiciones de los trabajadores, se recomienda sea acompañado de reuniones para obtener retroalimentación de las

percepciones de los trabajadores hacía las mejoras aplicadas.

Con estas sugerencias, estableciendo un organigrama y aplicando un liderazgo situacional, la Agencia de Aduana Guillermo Morales, debería mejorar las percepciones de los trabajadores hacía su ambiente de trabajo, mejorando las relaciones al interior del equipo y por tanto mejorando el Clima Organizacional.

CONCLUSIONES

Esta investigación sobre Clima Organizacional, se presenta como informe de práctica tomando como lugar de intervención la Agencia de Aduana Guillermo Morales, lugar donde se llevó a cabo la práctica profesional entre Diciembre-Enero-Febrero del 2011.

La práctica profesional fue un corto periodo de tiempo pero alto en contenido y aprendizaje, logrando una aproximación entre lo aprendido en la Universidad y la experiencia en comercio exterior, desempeñando el cargo Control Gestión de Operaciones, que me permitió tener a cargo la coordinación de los procesos de importación y exportación, como también organizar a los diferentes trabajadores que cumplían funciones en la oficina de Santiago- Enea de la agencia.

Por las actividades de control, como mantener informado a todos los participantes del proceso de despacho, es que vi la importancia del líder en las labores de la agencia. Aún cuando el proceso documental no es muy variado entre un despacho y otro, dependiendo de su naturaleza importación o exportación, si son variadas la cantidad de acontecimientos o imprevistos que se pueden presentar en cada despacho, por ello se hace imperativo tener un líder que coordine las labores de los diferentes trabajadores para lograr un despacho limpio y sin mayores complicaciones.

Las dificultades que se observaban en la agencia, como roces entre subordinados y jefe, la deficiente comunicación entre colaboradores al no informar las actividades ya realizadas o por realizar, fueron los motivadores para desarrollar como tema de informe la importancia del Clima Organizacional en la empresa. En mi búsqueda de ser un mejor

administrador es que busco inferir si el Estilo de Liderazgo es un factor clave en el Clima Organizacional presente.

Por esta razón el objetivo de esta investigación fue definir la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional.

Este documento en un primer capítulo presenta la información disponible sobre la agencia, datos extraídos de su página web y otros obtenidos en el tiempo desarrollado como práctica.

Para desarrollar la investigación se estableció mediante un marco teórico las referencias para el análisis del clima en la agencia. Se elaboró una encuesta específicamente para este estudio considerando en la selección de ítems para definir el estilo de liderazgo ejercido en el lugar, usando el método Likert.

La encuesta fue aplicada a siete de los diez trabajadores y reveló información clave respecto del trabajo realizado en la agencia, mostró claras diferencias entre trabajadores y el liderazgo que se ejerce sobre ellos. Aún cuando las condiciones físicas del entorno son aceptadas, hay políticas internas de la agencia que no son bien recibidas por el equipo y mantienen en ambiente de insatisfacción a los trabajadores. Es por eso que se recomienda evaluar cambios en las áreas deficientes, como son Participación, Comunicación, Política Salarial, Diseño del Puesto de Trabajo, Procesos y Formas de Trabajar. Todas estas áreas son posibles de mejorar, porque existe la disposición y compromiso de los trabajadores, para desarrollar nuevas y mejores tareas. Solo necesitan de una dirección eficiente, que comunique cuales son los objetivos, funciones requeridas e identificaciones de los cargos. Para ello se hace necesario crear un manual de

procedimientos que sirva de guía para la toma de decisiones cuando el jefe no se encuentra disponible para resolver las dudas de los trabajadores.

Respecto al objetivo del estudio, se demostró que hay clara relación entre el liderazgo que se ejerce y el clima percibido por los trabajadores; por eso la importancia de tener políticas claras y un liderazgo bien empleado de acuerdo a las funciones y tareas que se llevan a cabo en la empresa.

En la agencia está presente un Liderazgo Autoritario y Laissez-Faire, pero estos eran aplicados completamente relacionados al nivel de desarrollo del trabajador, a mayor desarrollo menor el control que se ejerce en sus tareas, por tanto se acercaba a Laissez-Faire, al contrario un desarrollo bajo del trabajador indicaba un jefe controlador, supervisando constantemente las tareas realizadas que demostraban un Liderazgo Autoritario.

Se ha definido que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, por el contrario se sugiere aplicar un Liderazgo Situacional, que de alguna manera algo primitiva o sin mucho conocimiento se está realizando en la agencia, al aplicar estilos de liderazgo diferenciado según el trabajador, pero no ha considerado el desarrollo en las tareas que realiza, por tanto este debería ser un factor a corregir para aplicar un mejor liderazgo, contribuyendo a mejorar el clima; sería mejor entendido por los trabajadores porque son las diferencias en el liderazgo que se ejerce y no lo verían como un acontecimiento que crea diferencias negativas .

Con el análisis de la encuesta se estableció que hay áreas por fortalecer y otras que se deben reestructurar por la percepción negativa que generan afectando el clima

organizacional.

Se debe a mejorar la Participación, esto se logra permitiendo a los trabajadores estar presentes o aportar ideas en las decisiones que los afectarán directamente, con esto sentirán que sus necesidades son consideradas por los jefes. Desarrollar actividades recreativas como grupo también es una forma de aumentar la participación, al entregarles la tarea de elegir el lugar y coordinar su realización, fomentará el trabajo en equipo, mejora las relaciones, servirá para conocer sus actividades recreativas favoritas, etc. Todo esto también ayudará a mejorar la Comunicación, un área de importancia para el clima laboral, permite la interacción espacio donde se forma el clima mediante las percepciones de los trabajadores. Una mala comunicación desencadenará malas relaciones entre trabajadores, roces para desarrollar las diferentes funciones, y por último se tendrá una percepción negativa del equipo, que afectará gravemente el clima.

Es por eso, que esta área se debe reestructurar, entregando espacios para la comunicación efectiva entre colaboradores corrigiendo las funciones que están deficientes, elaborando planes de trabajo que guíen la gestión, desarrollar actividades que permitan la retroalimentación sobre los procesos que se llevan a cabo, estableciendo un flujograma de tareas necesarias para realizar un despacho.

Toda mejora realizada en un área estará interconectada con otra, al intervenir para mejorar la participación con reuniones u otros aumentará la comunicación, las actividades para tener una comunicación efectiva como establecer los procesos en el trabajo mejoraran el diseño del puesto de trabajo y los procesos las formas de trabajar, mejorando la forma de trabajar se entregará un mejor servicio, que podría resultar en

mayores beneficios económicos, con esto mejorando las políticas salariales. Por tanto cada área está conectada, solo se necesita de la iniciativa para mejorar y trabajar por un buen clima organizacional participativo, como define Likert.

Como sugerencias se incluyen en el estudio, el uso del Liderazgo Situacional, teoría de Blanchard mencionada anteriormente y también se entrega a modo de propuesta una Organigrama, que sirve de base, para la organización de cada sucursal.

El primer factor a considerar en el clima es el entorno que los rodea y eso es la sucursal, mejorando la distribución de tareas en cada sucursal, reducirá las complicaciones por la información cruzada, entre sucursales.

Toda intervención que se realice en la agencia, que sea para mejorar las percepciones de los trabajadores, será beneficiar el clima laboral y el servicio que se entrega.

Por último, esta investigación cumple su objetivo demostrando la influencia del liderazgo en el clima organizacional y como se puede dirigir a un buen clima con un liderazgo efectivo que responde a las situaciones que se presentan.

BIBLIOGRAFÍA

- Berger y Luckman, *The social construction of reality*. New York 1967
- Bernal, C. *Metodología de la Investigación*, Pearson 2006
- Blanchard, *Liderazgo Situacional II, El artículo*, Training and Development. Inc. 1994
- 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 Vaugham, *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 stress: 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 Educación, 2002
- Schneider, B. y Bartlett, C.J. *Individual differences and organizational climate*, Personnel Psychology 1968
- Schneider, B. y Reichers, 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. 1968

Sitios Web

- Agencia de Aduana Guillermo Morales, <http://www.gmorales.cl/> 08.01.2012
- Agencia de Aduana Stephens, <http://www.stephens.cl/> 08.01.2012

- Servicio Nacional de Aduana

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070705/pags/20070705155648.html 08.01.2012

Textos extraídos del Servicio Nacional de Aduana:

- *Ordenanza de Aduana, Libro IV* “De los Despachadores de Aduana” artículo 196.
- *Compendio de Normas,*
 - Cap. 3 Ingreso de Mercancías, “Destinaciones Aduaneras” numeral 8.1 – 8.4
 - Cap. 3 Ingreso de Mercancías, “Documentos que sirven de base para la confección de la Declaración de Ingreso” numeral 10.1
 - Cap. 4: Salida de Mercancías “*Normas Generales para confección del DUS-Primer Mensaje*” numeral 3.10
 - Cap. 4: Salida de Mercancías “*Presentación de las Mercancías al Servicio*” Generalidades-numeral 2.1.1
 - Cap. 4: Salida de Mercancías, “Embarque” numeral 7.2 – 7.3
 - Cap. 4: Salida de Mercancías, “Legalización” numeral 8.6 – 8.11
- SIGAD, www.sigad.cl 09.01.2012
“Software de automatización para proceso de declaraciones de Importación y Exportación”.
- Pro Chile, www.prochile.cl/ 09.01.2012
“Ingreso de las mercancías a Zona Primaria y Autorización de Salida”

ANEXOS

Anexo 1: Modelo Encuesta Aplicada

ENCUESTA

El propósito de esta encuesta son fines académicos, sus opiniones, aportes y sugerencias serán utilizados para detectar y desarrollar un análisis del Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional presentes en la Agencia de Aduana Guillermo Morales. Y sugerir un plan de acción, con el fin de mejorar las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Favor responda este cuestionario de forma individual, indicando frente a lo preguntado si Ud. está Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo. No hay respuestas buenas o malas, solo es una apreciación de su visión frente a lo mencionado.

Tiempo aproximado de respuesta 15 minutos

Marque con una X la respuesta.

N°	ASPECTOS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Tengo libertad para decidir en mi trabajo.				
2	Ayudo a mis compañeros con su trabajo.				
3	Mis actividades deben pasar por autorización de mi supervisor.				
4	Mi jefe es amistoso en el dentro y fuera del lugar de trabajo.				
5	Mi jefe nos deja tomar la decisión que creemos correcta y oportuna.				
6	La información de la empresa está disponible para todos.				
7	La distribución de mi área de trabajo facilita mis labores.				
8	Mi sueldo es bueno o mejor que en instituciones similares.				
9	Conozco las funciones y objetivos de mi cargo.				
10	Conozco el reglamento y políticas de la empresa.				
11	Puedo elegir el orden en que realizo mi trabajo.				
12	Mis opiniones son consideradas y valoradas por mis compañeros.				
13	Mis actividades están delimitadas y organizadas por mi supervisor.				
14	Mi jefe organiza periódicamente reuniones para resolver desacuerdos importantes.				
15	Mi jefe entrega las tareas y como equipo coordinamos como llevarlo a cabo.				
16	Las funciones están delimitadas cada uno sabe lo que debe hacer.				
17	El mobiliario que utilizo para realizar mis labores se encuentra en buenas condiciones.				
18	Mi sueldo es adecuado en relación a las labores que realizo.				
19	Mi puesto de trabajo permite innovar en mis labores.				
20	La tecnología y materiales disponibles son los ideales para realizar mi trabajo.				

21	Puedo hablar con mis compañeros mientras realizo mis tareas.				
22	Mi trabajo me permite fomentar mi creatividad y búsqueda de soluciones.				
23	Las actividades de desobediencia son castigadas.				
24	Tenemos claro los objetivos de la empresa porque el jefe los hace saber.				
25	Mi jefe no ayuda en la búsqueda de soluciones, porque confía en nosotros.				
26	Realizamos reuniones para comentar los errores y dar sugerencias a nuestras tareas.				
27	Me lugar de trabajo cuenta con las medidas de seguridad correspondientes.				
28	Siento que el sueldo que tengo es aceptable.				
29	Mis labores dependen del trabajo de otros para ser efectivo.				
30	Existe un manual de procedimientos para guiar mis labores.				
31	Tengo influencia sobre la carga de trabajo que realizo.				
32	Mis supervisores dan el espacio para sugerir cambios.				
33	Mi jefe fomenta el orden y respeto del reglamento interno.				
34	El jefe nos mantiene actualizados de los cambios en la empresa.				
35	Puedo dar soluciones diferentes cuando no estoy de acuerdo con la entregada por mi supervisor.				
36	Todos tienen disposición de ayudar al otro cuando tiene problemas.				
37	Me siento cómodo en el espacio donde realizo mis labores.				
38	Recibo compensaciones económicas extras cuando mi trabajo es destacado.				
39	Mi trabajo presenta constantemente nuevos desafíos.				
40	La empresa busca mejorar continuamente.				
41	Yo decido cuando tomar una pausa de mis tareas.				
42	Soy recompensado por mis aportes.				
43	Mi jefe fomenta el trabajo en equipo.				
44	Mi horario de trabajo es cómodo y me permite realizar otras actividades.				
45	Siento que hay igualdad de remuneración en mi lugar de trabajo.				
46	Sé exactamente que se espera de mí en el trabajo.				
47	La empresa tiene objetivos claros que todos los trabajadores conocemos.				

Anexo N° 2: Tabulación encuesta

Nº ítem	Cód.	L.S	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
1	S.1	L.S	1	1	4	2	4	2	4	18
2	S.2		4	3	2	3	4	2	2	20
3	S.3-A	L.S	4	4	2	2	1	3	1	17
4	S.3-D		1	1	3	1	1	1	1	9
5	S.3-L	L.S	1	2	4	1	3	2	3	16
6	S.4		2	1	2	1	1	1	2	10
7	O.1		3	4	4	4	2	1	3	21
8	O.2		1	2	3	1	1	2	3	13
9	O.3		2	3	4	3	3	2	2	19
10	O.4		1	1	2	1	2	2	1	10
11	S.1		2	3	3	3	4	3	4	22
12	S.2		4	2	2	2	4	3	4	21
13	S.3-A	L.S	4	4	3	1	1	3	2	18
14	S.3-D		2	2	2	1	1	1	1	10
15	S.3-L		4	4	1	3	2	1	1	16
16	S.4		2	4	3	3	3	2	3	20
17	O.1		3	4	4	3	2	3	2	21
18	O.2		1	2	3	1	1	2	2	12
19	O.3		2	1	1	1	3	1	3	12
20	O.4		2	4	4	3	2	2	1	18
21	S.1		3	4	4	4	3	2	3	23
22	S.2		3	1	1	1	2	2	2	12
23	S.3-A		4	3	2	4	3	3	3	22
24	S.3-D		1	2	3	1	1	2	2	12
25	S.3-L		1	1	4	2	1	2	3	14
26	S.4		2	1	1	2	2	1	1	10
27	O.1		3	4	4	3	3	3	3	23
28	O.2		2	2	4	2	3	2	2	17
29	O.3		4	3	4	4	3	4	1	23
30	O.4		1	1	1	1	1	1	1	7
31	S.1		2	3	4	3	4	1	3	20

32	S.2	L.S	1	1	3	1	1	1	2	10
33	S.3-A		4	4	4	4	3	3	3	25
34	S.3-D		2	1	3	1	1	2	1	11
35	S.3-L		1	1	3	1	3	2	4	15
36	S.4		3	4	3	4	4	3	3	24
37	O.1		2	3	4	3	3	2	2	19
38	O.2		2	1	2	1	2	3	4	15
39	O.3		4	3	1	1	4	1	3	17
40	O.4		2	1	3	2	2	2	1	13
41	S.1		3	3	4	1	3	3	3	20
42	S.2		1	1	3	1	1	1	2	10
43	S.4		1	3	4	3	3	2	1	17
44	O.1		1	2	3	3	2	1	1	13
45	O.2		2	1	1	1	1	1	1	8
46	O.3		1	3	3	1	3	2	4	17
47	O.4		1	1	2	1	1	1	2	9
Total Encuesta			103	110	134	96	108	92	106	749

Anexo N°3: Tabla resultados encuesta según dimensión de estudio.

T: trabajador

Tabulación de Resultados:

Totalmente de Acuerdo	4
De acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Dimensión S1 Autonomía

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
1	S.1	1	1	4	2	4	2	4	18
11	S.1	2	3	3	3	4	3	4	22
21	S.1	3	4	4	4	3	2	3	23
31	S.1	2	3	4	3	4	1	3	20
41	S.1	3	3	4	1	3	3	3	20

Dimensión S2 Participación

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
2	S.2	4	3	2	3	4	2	2	20
12	S.2	4	2	2	2	4	3	4	21
22	S.2	3	1	1	1	2	2	2	12
32	S.2	1	1	3	1	1	1	2	10
42	S.2	1	1	3	1	1	1	2	10

Dimensión S3 Liderazgo

S3-A Autoritario

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
3	S.3-A	4	4	2	2	1	3	1	17
13	S.3-A	4	4	3	1	1	3	2	18
23	S.3-A	4	3	2	4	3	3	3	22
33	S.3-A	4	4	4	4	3	3	3	25

S3-D Democrático

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
4	S.3-D	1	1	3	1	1	1	1	9
14	S.3-D	2	2	2	1	1	1	1	10
24	S.3-D	1	2	3	1	1	2	2	12
34	S.3-D	2	1	3	1	1	2	1	11

S3-L Laissez-Faire

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
5	S.3-L	1	2	4	1	3	2	3	16
15	S.3-L	4	4	1	3	2	1	1	16
25	S.3-L	1	1	4	2	1	2	3	14
35	S.3-L	1	1	3	1	3	2	4	15

Dimensión S4 Comunicación

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
6	S.4	2	1	2	1	1	1	2	10
16	S.4	2	4	3	3	3	2	3	20
26	S.4	2	1	1	2	2	1	1	10
36	S.4	3	4	3	4	4	3	3	24
43	S.4	1	3	4	3	3	2	1	17

Dimensión O.1 Condiciones Físicas y de Prevención de Riesgos Laborales

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
7	O.1	3	4	4	4	2	1	3	21
17	O.1	3	4	4	3	2	3	2	21
27	O.1	3	4	4	3	3	3	3	23
37	O.1	2	3	4	3	3	2	2	19
44	O.1	1	2	3	3	2	1	1	13

Dimensión O.2 Política Salarial

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
8	O.2	1	2	3	1	1	2	3	13
18	O.2	1	2	3	1	1	2	2	12
28	O.2	2	2	4	2	3	2	2	17
38	O.2	2	1	2	1	2	3	4	15
45	O.2	2	1	1	1	1	1	1	8

Dimensión O.3 Diseño del Puesto de Trabajo

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
9	O.3	2	3	4	3	3	2	2	19
19	O.3	2	1	1	1	3	1	3	12
29	O.3	4	3	4	4	3	4	1	23
39	O.3	4	3	1	1	4	1	3	17
46	O.3	1	3	3	1	3	2	4	17

Dimensión O.4 Procesos y Formas de Trabajar

Nº ítem	Cód.	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	Total Puntaje
10	O.4	1	1	2	1	2	2	1	10
20	O.4	2	4	4	3	2	2	1	18
30	O.4	1	1	1	1	1	1	1	7
40	O.4	2	1	3	2	2	2	1	13
47	O.4	1	1	2	1	1	1	2	9