



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**



**“IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUS ASPECTOS DE
LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y CONFLICTO DESDE LA
PERSPECTIVA DE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DE LA AGENCIA DE
ADUANA CARLOS PATRICIO ZULUETA GOVONI”**

**SEMINARIO DE TITULO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
TRABAJO SOCIAL Y AL TITULO DE ASISTENTE SOCIAL**

**INSTITUCIÓN PATROCINANTE
AGENCIA DE ADUANA CARLOS PATRICIO ZULUETA GOVONI S.A**

PROFESOR GUÍA SR. DAGOBERTO SALINAS AVILÉS

ALUMNAS

SRTA. CAROLINA CERDA SAAVEDRA

SRTA. ALLISONS MANCILLA BELLO

2011

ÍNDICE

Resumen/Abstract	6
Presentación Seminario de Título	7
Capítulo Primero: Marco Institucional	
1.1 Presentación	10
1.2 Identificación de la institución	11
1.3 Política Institucional	15
1.4 Departamento de recursos humanos	18
1.5 Nivel de escolaridad de los trabajadores	21
1.6 Sexo de los trabajadores	22
Capítulo Segundo: Marco Teórico	
2.1 Presentación	25
2.2 Organizaciones	26
2.3 Diferencia entre cultura y clima organizacional	28
2.4 Clima Organizacional	30
2.5 Contexto Individual	34
2.6 Contexto Organizacional	38
2.7 Importancia del clima organizacional	48
Capítulo Tercero: Diseño de Investigación	
3.1 Presentación	52
3.2 Fundamentación de la temática	53
3.3 Objetivos	57
3.4 Definición y Operacionalización de Variables	58
3.5 Diseño de Investigación	66
3.6 Unidad de Análisis y Delimitación de la Población	67
Capítulo Cuarto: Análisis e Interpretación de datos	
4.1 Presentación	73
4.2 Análisis e Interpretación	74

Capítulo Quinto: Conclusiones y Propuesta de intervención

5.1	Presentación	123
5.2	Conclusiones	124
5.3	Propuesta de Intervención	131
	Bibliografía	140
	Anexos	146
	Apéndice	Sin Nº (C.D.)
	- Archivo Marco Institucional (Marco Institucional.doc)	
	- Archivo Análisis e Interpretación de Datos (Análisis e Interpretación de datos.doc)	
	- Archivo con Matriz de Entrevistas (Matriz de entrevistas.doc)	

ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figuras:

1.1:	Organigrama de la institución	15
3.1:	Unidad De análisis	67
5.1:	Modelo del clima organizacional	126

Cuadros

3.1:	Operacionalización de la variable en estudio	59
-------------	--	----

Tablas:

1.1:	Nivel de escolaridad de los trabajadores por 1 subdivisión de la empresa	20
3.2:	Relación entre objetivos, población y técnicas	70
	Matriz de entrevistas	158

Tablas según la percepción de los trabajadores:

4.1:	Rango de edades	74
4.2:	Personas que lo apoyan ante situaciones conflictivas	80
4.3:	Nivel de escolaridad	81
4.4:	Distribución de los ingresos	84
4.5:	Liderazgo	88

4.6: Comunicación	90
4.7: Calidad de la comunicación	91
4.8: Motivación	93
4.9: Conflictos	100
Tablas según la percepción de los directivos:	
4.10: Rango de edades	103
4.11: Sexo	103
4.12: Persona que lo apoya ante situaciones conflictivas	106
4.13: Nivel de escolaridad	106
4.14: Rango de ingresos	108
4.15: Selección y clasificación del 1 al 5	109
4.16: Liderazgo	111
4.17: Comunicación	113
4.18: Comunicación dentro de la empresa	114
4.19: Motivación	115
4.20: Razón de trabajo	116
4.21: Resolución de conflictos	119
Tablas propuestas:	
5.1: Criterios de desempeño laboral	138
5.2: Criterios de desempeño laboral en la agencia	139
Gráficos según la percepción de los trabajadores:	
1.1: Sexo de los trabajadores respecto de la distribución De la empresa	22
4.1: Sucursal proveniente	75
4.2: Sexo	76
4.3: Estado civil	77
4.4: Hijos	78
4.5: Tenencia de la vivienda	79
4.6: Tipo de ingresos	82
4.7: Rango de ingresos	84
4.8: Posibilidad de ascender laboralmente	85
4.9: Razón de trabajo	95
4.10: Existencia de conflictos	98
4.11: Tipos de conflictos	99

Gráficos según la percepción de los directivos:

4.12: Estado civil	104
4.13: Hijos	105
4.14: Tipo de ingresos	107
4.15: Existencia de conflictos	117
4.16: Tipos de conflictos	118

RESUMEN

El presente estudio consta acerca del clima organizacional en la Agencia de aduana Carlos Patricio Zulueta, realizada el año 2011 en Santiago. Con el objetivo de identificar el clima de ésta en sus aspectos de liderazgo, comunicación, motivación y conflicto, a partir de la perspectiva de los trabajadores y directivos.

La metodología de investigación que se utilizó, fue de carácter cuantitativo y cualitativo, a través de encuestas y entrevistas a los trabajadores de las siguientes sucursales: Los andes, San Antonio, Aeropuerto, Santiago y Valparaíso.

Los resultados del estudio en cuanto a los principales hallazgos evidencian como elementos débiles o deficientes la comunicación y la motivación de los trabajadores de esta empresa. Así mismo, de acuerdo a los tipos de clima organizacional, éste es definido como un clima paternalista considerándose apto para esta empresa, no obstante se aprecia que: la retroalimentación, estímulos laborales, incentivos monetarios y actividades extralaborales son deficientes en esta empresa.

ABSTRACT

This study is about the organizational environment present on the customs agency "Carlos Patricio Zulueta", made in Santiago in 2011, with the goal of identifying aspects related to leadership, communication, motivation and conflict, from the perspective of the workers and directives.

The methodology of investigation used was quantitative and qualitative, using online surveys and interviews to the workers in branch offices: Los Andes, San Antonio, Airport, Santiago and Valparaíso. The results are in a section of the seminar (chapter four) with conclusions and proposals to work.

The results of the study as for the principal findings demonstrate as weak or deficient elements the communication and the motivation of the workers of this company. Likewise, in agreement to the types of climate organizacional this one is defined as a paternalistic climate being considered to be suitable for this company, nevertheless it appreciates that: the feedback, labor stimuli, monetary incentives and activities extralaborales are deficient in this company.

PRESENTACIÓN

El presente Seminario está constituido por cinco capítulos que reflejan el contenido de la experiencia del equipo seminarista en el área empresarial, específicamente en el rubro del comercio exterior desde una Agencia de Aduana.

Es de suma importancia, estudiar el clima organizacional dentro de una empresa, puesto que, en base a los resultados se pueden mejorar aquellos temas que se encuentren debilitados, aumentando así la calidad de vida de los trabajadores, y a su vez, potenciando la productividad de la agencia.

En el capítulo uno, se expone el contexto institucional en el cual se desarrollará el seminario de título, en él se desarrolla un análisis institucional partiendo básicamente desde la concepción de las aduanas, abordando algunos conceptos como el de agentes de aduana y lo más particular y específico el departamento de recursos humanos, lugar donde se desarrolla el profesional Trabajador Social, así como las funciones que se ejecutan en el cargo. También se plantea un contexto institucional correspondiente a los objetivos que dirige la Agencia de Aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni.

En el capítulo dos, se abarca el marco de referencia del seminario de título, como guía teórica para el abordaje de la temática empresarial, encontrándose todos los conceptos utilizados en el trabajo desarrollado y presentando la temática del Clima Organizacional en términos generales y específicos, basado tanto en autores nacionales como internacionales.

En el capítulo tres, se especifica el diseño de Investigación, en este caso es un estudio descriptivo con enfoque mixto, lo que quiere decir, la utilización de una metodología tanto cualitativa como cuantitativa, realizando una operacionalización de aquellas variables que apuntan a describir y revelar con exactitud los indicadores influyentes en la dinámica del clima organizacional a nivel empresarial de la Agencia de Aduana, y categorizando los Dimensiones de análisis cualitativos en donde se recopilarán las respectivas opiniones de los trabajadores respecto a las problemáticas existentes, responsabilidad social y propuesta de trabajo de ellos.

El capítulo cuatro, contiene la interpretación y análisis de la investigación a partir de la aplicación de los instrumentos creados, en la parte cuantitativa por medio de la utilización del programa de análisis de datos SPSS, y por otra parte lo

cuantitativo reflejado en la utilización de una matriz, que sintetizará las entrevistas realizadas a los trabajadores y directivos de la agencia.

Y por último en el capítulo cinco, se expone las conclusiones obtenidas por medio de la ejecución del trabajo desarrollado por las alumnas seminaristas como producto de toda la información recopilada y analizada en el presente estudio, arrojados en el capítulo anterior y la cual da la justificación y fundamentación para la creación de la propuesta de intervención del equipo seminarista desde el Trabajo Social presentada como respuesta integrada a las necesidades demandadas tanto por la Agencia de Aduana Carlos Zulueta como por el quehacer profesional mismo.

Finalmente, el presente documento incluye los anexos, con información complementaria y referencias bibliográficas, distinguiéndose textos tales como: seminarios de pregrado y postgrado, apuntes de cátedra y entrevistas realizadas a psicólogos y a docentes de la Universidad de Valparaíso.



CAPÍTULO I

Marco Institucional

1.1 PRESENTACIÓN

Al momento de desarrollar el proceso de Seminario de título, es menester contar con una institución patrocinante que otorgará los recursos humanos para la realización del mismo. En base a esto la institución otorgará las instancias y recursos idóneos a la realización de la investigación. En el presente capítulo se presentan los lineamientos formales de la Agencia de Aduana Carlos Zulueta Govoni quien se constituye como la institución patrocinante.

La agencia tiene un rol primordial en este seminario, puesto que ha accedido a que el grupo seminarista ingrese en su ambiente laboral, permitiendo aplicar cuestionarios online y entrevistas tanto a trabajadores como directivos. Esta agencia está abierta a recibir toda la información obtenida sea ésta beneficiosa o no, para poder mejorar en los temas deficientes señalados en el capítulo cinco. Los temas estudiados son de suma importancia para una empresa que vela por mejorar continuamente, siguiendo los principios de calidad y en donde se le da gran importancia a la realidad de sus trabajadores, donde son ellos los que contribuyen a formar la imagen de la empresa y generan el prestigio deseado a nivel nacional e internacional.

En relación a este capítulo, consta del marco institucional en donde se dan a conocer ciertos aspectos relevantes de la agencia mencionada tales como:

- **Antecedentes Generales de la Institución:** se presentan conceptos claves para entender el contexto en el cual funciona la agencia, es por ello que se menciona lo que son aduanas de Chile, agencia de aduanas y agente de aduana.
- **Política Institucional:** la agencia se rige por una política de calidad, en la que se muestran los aspectos en que la agencia se compromete en cuanto a servicios de gestión a importadores y exportadores.
- **Departamento de Recursos Humanos:** se destaca que este departamento es en donde se puede insertar una trabajadora social, se mencionan las funciones del cargo de jefe de recursos humanos y de la jefa de contabilidad siendo ésta las que realiza ambas jefaturas.

1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El presente seminario de título, se realizó en la agencia de Aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni. Esta agencia es una sociedad limitada que se encuentra ubicada en calle Encomenderos # 253, piso 6°, Las Condes, Santiago.

La página web en donde se encuentra más información de esta agencia es en www.zulueta.cl y el correo de contacto es zulcomex@zulueta.cl

❖ Antecedentes Generales

Para tener un mayor conocimiento de esta agencia de Aduana, se requiere tener presente ciertos conceptos claves que se presentan a continuación.

a) Concepto claves:

❖ Aduanas de Chile

Según la cámara aduanera, la Aduana de Chile a través del Servicio Nacional de Aduanas es un organismo del estado, de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda.

Como institución pública, las aduanas de Chile cumplen funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, y recaudar los derechos e impuestos vinculados a éstas. Además, le corresponde generar las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley.

En términos específicos la misión de las aduanas es controlar y vigilar el paso de las mercancías a través de las fronteras, puertos y aeropuertos; apoyar el comercio exterior del país, aplicar los aranceles e impuestos a las importaciones y exportaciones, y contribuir al aseguramiento de la cadena logística del comercio internacional. Dichos lineamientos estratégicos están contenidos en la Ordenanza de Aduanas y en la Ley Orgánica de Aduanas.

En Chile, la actividad está regulada por el Estatuto Aduanero. La agencia de aduana es la persona jurídica, cuyo objetivo principal es la práctica del Agenciamiento de aduana, para lo cual debe tener autorización por parte de la Servicio Nacional de Aduanas.

❖ **Agencia de Aduana**

La función de la Agencia de Aduana; se constituye en una actividad de gran importancia en el proceso logístico de una importación o exportación. Cada vez que los empresarios realicen estas operaciones, deben acudir a estos agentes de aduanas.

En Chile, la actividad está regulada por el Estatuto Aduanero. La agencia de aduana es la persona jurídica, cuyo objetivo principal es la práctica del Agenciamiento de aduana, para lo cual debe tener autorización por parte de la Servicio Nacional de Aduanas.

El Agenciamiento Aduanero, es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por la Agencia Aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Uno de los objetivos principales de la Agencia de Aduana, es colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior.

En Chile, las normas establecen que las operaciones de comercio internacional deben tramitarse a través de una Agencia de Aduana, en el caso de una exportación, si ésta supera los diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$10.000.00); para las importaciones la cuantía es de dos mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$2.000.00).

❖ **Agentes de Aduana**

El Agente de Aduana es una profesión que implica el proceso de papelería de las mercancías por la aduana para importadores y exportadores (generalmente empresas). Esto incluye la preparación de documentos y/o comunicaciones electrónicas, el cálculo (y por lo general el pago) en nombre del cliente de los impuestos, derechos y los impuestos especiales y facilitar la comunicación entre el importador / exportador y las autoridades gubernamentales.

Persona expresamente autorizada por la ley para actuar, por cuenta ajena, previa autorización de los interesados, en toda clase de destinaciones aduaneras, particularmente en las operaciones de importación de mercancías.

El Agente de Aduana puede prestar sus servicios ante cualquier Aduana del país al ser considerado un profesional auxiliar de la función pública aduanera: tienen el carácter de ministros de fe, en cuanto a que la Aduana podrá tener por cierto los datos que registren en sus declaraciones al momento de prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de las mercancías.

El Agente de Aduana no forma parte de la administración pública, sino que es integrante de la iniciativa privada, que coayuda al estado en el control del ingreso y salida de mercaderías.

❖ Funciones del Agente de Aduana

Los Agentes de aduanas deben estar familiarizados con la lista de tipos de impuestos a los productos importados, y los reglamentos que rigen a las importaciones. Por ejemplo, un agente de aduanas puede tener que aconsejar a un importador en relación con el país de origen de los requisitos de mercado o de los requisitos de documentación que precisa para un traslado de prendas de vestir por ejemplo sujeto a cuotas de visado. Conocer los requisitos de cada tipo de importación puede evitar costosas demoras o la incautación de la mercancía. Los agentes de aduanas se pueden localizar en el interior de los "puertos", sin embargo la mayoría están situadas en los principales aeropuertos y puertos de tráfico internacional. Los agentes de aduanas deben pasar un examen y la verificación de antecedentes para actualizar licencia y así ejercer como agente de aduana.

Cabe destacar que el término *agencia de aduana* no está contemplado en una definición propiamente tal, puesto que, no existe alguna normativa ni reseña en donde se encuentre especificado su origen.

b) *Reseña Histórica de Agencia de aduana Carlos Patricio Zulueta*

El origen de la agencia de aduana se remonta al año 1949, cuando el señor **Manuel Zulueta González**, padre del titular Carlos Zulueta, fue nombrado Agente General de Aduanas, por el puerto de Valparaíso.

Él provenía del Servicio de Aduanas, donde inicialmente se desempeñó como Visita de Aduana, terminando su carrera como Jefe de Departamento de la Superintendencia de Aduanas, de esa época. Junto con su distinguida actividad como Agente General de Aduanas, fue un destacado empresario de la zona de Valparaíso.

Agencia de aduana Carlos Zulueta Govoni, fundada por Don Manuel Zulueta en el año 1949, brinda una atención personalizada en materias de comercio exterior, basada en su experiencia y prestigio de eficiencia y seriedad. Procura **brindar una atención personalizada adaptada a sus requerimientos, con el más alto nivel de calidad.**

Patricio Zulueta es Agente de Aduana, Ingeniero Comercial, Contador Auditor y Diplomado en Relaciones Económicas Internacionales. Es miembro de la Asociación Nacional de Agentes de Aduana y en el estamento de Comercio Exterior de la Cámara Nacional de Comercio, CNC. Es docente del Diplomado de Comercio Internacional organizado por Anagena (Asociación nacional de agentes de aduana) – Duoc UC.

El servicio que ofrece esta agencia de aduana a cargo de Don Patricio Zulueta, es integral y brinda los siguientes aspectos:

- Información permanente de modificaciones en las normativas del Comercio Exterior.
- Ejecutiva de Cuentas profesional, experta en Comercio Exterior, asignada para que vea integralmente sus necesidades de servicio.
- Software en línea (Internet) para su consulta de gestión aduanera y contable de sus operaciones de Importación y Exportación.
- Tramitación de Certificación de Origen para el caso de Exportaciones (Mercosur, Unión Europea, USA, China, TLC., entre otros).
- Emisión opcional de Certificados de Seguros Internacionales y para tránsito interno de contenedores.
- Cuenta con más de un 90% de profesionales titulados, respaldados y estructurados en torno a la Certificación ISO 9001-2000 otorgada por BVQI el año 2005 y re certificados en el año 2008.

c) Origen de su nombre y significado

El nombre de esta agencia se debe a que su fundador se llamó Manuel Zulueta, posteriormente quedó encargado de ésta Carlos Patricio Zulueta otorgándole su nombre.

d) Cobertura

En cuanto a la cobertura, la Agencia de Aduana Carlos Zulueta Govoni cuenta con sucursales en: Arica, Antofagasta, Los Andes, Valparaíso, San Antonio, Aeropuerto, Santiago, Talcahuano, Osorno y Punta Arenas.

En relación a los clientes éstos se dedican tanto a la importación como a la exportación a nivel nacional.

1.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL

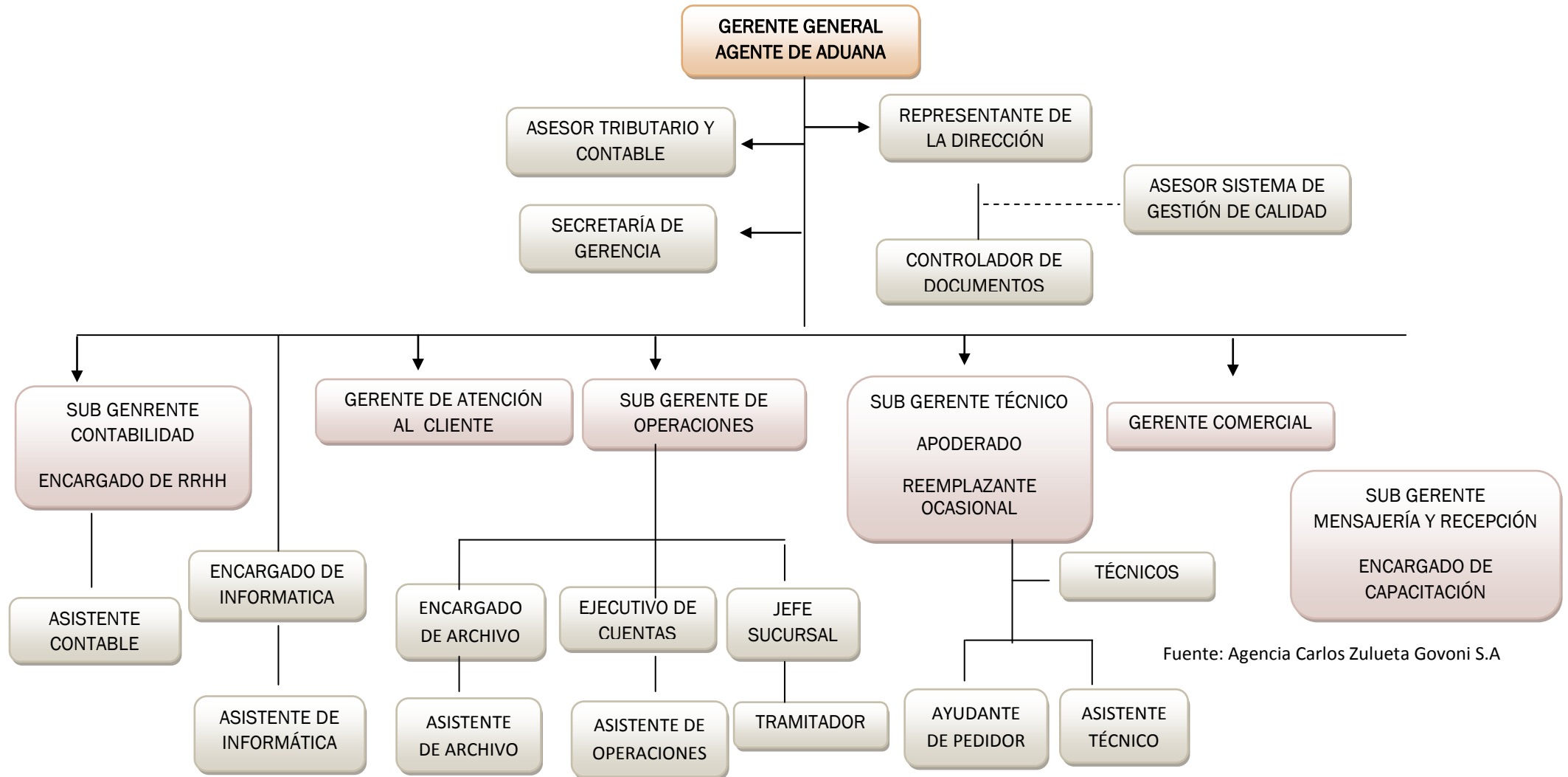
❖ Política de Calidad

La agencia de aduanas Patricio Zulueta y Compañía, Ltda., comercializa y presta servicios de gestión de despachos de mercaderías, por cuenta de importadores y exportadores ante el Servicio Nacional de Aduanas, cumpliendo con las normas legales vigente. Es por esto que la empresa se compromete a:

- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la constante comunicación, de las innovaciones de servicios y cambios en las normativas legales y relevantes.
- Proporcionar atención personalizada con personal capacitado.
- Efectuar un constante control de los documentos.
- Proveer los recursos necesarios para mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de calidad.

A continuación se presenta un ordenamiento general de la agencia representado en un Organigrama que evidencia no solo la labor del departamento de recursos humanos en el que se enmarca el presenta seminario de título, sino que también, muestra los diferentes ámbitos profesionales en los que se desempeñan los trabajadores.

Figura 1.1: ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN.



Fuente: Agencia Carlos Zulueta Govoni S.A

La figura que anteriormente se presentó, muestra las divisiones y subdivisiones de la empresa. A su vez, demuestra las diversas funciones que se complementan para la entrega de un servicio, por lo tanto, se vislumbra una continuidad y una coherencia en el proceso con el producto final.

La categorización que muestra el organigrama permite evidenciar la participación de diversos profesionales repartidos a lo largo del país, quienes trabajan con un enfoque de calidad hacia el cliente y el servicio, por lo que se debe realizar un trabajo disciplinario y multidisciplinario en base a las labores a desempeñar por cada uno, siendo un factor importante la comunicación entre ellos, la que en la mayoría de las oportunidades se realiza mediante canales comunicativos, tales como el celular, internet, fax, entre otros.

1.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En consideración del presente seminario de título se hace necesario profundizar al interior de la Agencia de aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni en el área de Recursos Humanos, abarcando las temáticas de interés de las alumnas seminaristas, ya que en esta área se desarrollará el proceso de investigación. Cabe destacar que en la institución patrocinante, el área de recursos humanos no se declara como departamento, sin embargo las funciones del área están a cargo del jefe de recursos humanos, con sus respectivas funciones.

Jefe de recursos humanos

a) En relación a las funciones del cargo:

- Actualizar y compartir con todo el personal la planeación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Fijar los objetivos y metas de calidad que conduzcan al cumplimiento de la Política de Calidad de la Organización.
- Generar el programa de capacitación en la empresa.
- Presentar las inscripciones de capacitación que conduzcan ante la respectiva institución.
- Revisar, seleccionar, entrevistar y elegir al personal idóneo para el cargo.
- Realizar la inducción inicial al personal entrante.
- Llevar a cabo el proceso de selección interna o externa, revisar y determinar los resultados de la selección.
- Evaluación y calificación al personal

b) En relación al Sistema de Calidad:

- Cumplir con responsabilidad lo que se le asigne en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de Agencia de Aduanas Patricio Zulueta, aportar al cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

- Cumplir con las acciones correctivas que se le encomienden, apoyar en los análisis internos, aportando a la mejora continua del SGC.

Jefe de departamento de Contabilidad

Doña Marcela Toro, Ingeniera comercial, se desarrolla en la Agencia de Aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni como Jefa del Departamento de Recursos Humanos y paralelamente jefa del departamento de contabilidad, ambos fusionados en un solo departamento dependiente del gerente General de la Empresa y dueño de la misma el señor Zulueta.

A continuación se describen las funciones y responsabilidades a desarrollar por el personal jefe del departamento.

a) Funciones asociada al cargo

- Emitir al encargado de adquisiciones los periodos de compra para su área.
- Actualizar y compartir con todo el personal la planeación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Fijar los objetivos y metas de calidad que conduzca al cumplimiento de la política de la Calidad de la Organización.
- Controlar efectivamente en tiempo y forma la facturación.
- Entregar al asistente contable las Facturas Exentas y Afectas, para ser ensobradas junto con la Carta envío de documentos y entregar al encargado de recepción y mensajería.
- Llevar control de cuentas bancarias de la empresa.
- Preparar informes estadísticos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

b) En Relación al Sistema de Calidad

- Cumplir con responsabilidad lo que se le asigne en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de Agencia de Aduana Carlos Zulueta Govoni, aportar al cumplimiento de la política y objetivos de Calidad.
- Cumplir con las acciones correctivas que se le encomienden, apoyar en los análisis internos, aportando a la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Representante de la dirección

a) *Función asociadas al cargo*

- Proveer de formularios y documentación para registrar el correcto flujo de procesos o acciones, que permiten analizar el cumplimiento de los Objetivos de la calidad y el Plan de calidad.
- Fijar los objetivos y metas de calidad que conduzcan al cumplimiento de la Política de la calidad de la organización.
- Autorizar los documentos del SGC que cumplan con lo establecido en el presente procedimiento, así como con los requerimientos de la Normativa ISO 9001 vigente.
- Programar, planificar y coordinar las auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad.
- Capacitar, difundir, controlar, actualizar y/o verificar que el Auditorías Internas sea entendido y se lleve a cabo.
- Asegurar que las acciones preventivas, correctivas y la metodología determinada se lleven a efecto en el tiempo establecido.
- Informar las revisiones Gerenciales de los resultados obtenidos del análisis estadístico de las acciones correctivas y preventivas.
- Verificar que se ejecuten las acciones necesarias para optimizar la satisfacción de los clientes.

b) *Sistema de calidad*

- Cumplir con responsabilidad lo que se asigne en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de Agencia de Aduanas Patricio Zulueta, aportar al cumplimiento de la política y objetivos de calidad.
- Cumplir con las acciones correctivas que se le encomienden, apoyar en los análisis internos aportando a la mejora continua del SGC.

1.5 NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES

Para trabajar en esta Agencia de Aduana en el área de Operaciones como Ejecutivo de Cuentas o como Técnico Pedidor, es requisito ser titulado como Ingeniero en Comercio Exterior y tener al menos 5 años de experiencia en este rubro. En el caso de postular a Tramitador de Sucursales, es necesario contar con el título de Técnico de Comercio Exterior.

Tabla 1.1: nivel de escolaridad de los trabajadores, por subdivisión de la empresa.

DEPARTAMENTO/SUCURSAL	FRECUENCIA	Nivel Escolaridad
Recepción	8 personas.	1 Técnico profesional 7 personas EMC
Contabilidad	9 personas.	1 Título Universitario 8 técnicos profesionales
Operaciones	10 personas.	1 Título Universitario 9 técnicos profesionales
Valparaíso	6 personas	EMC
San Antonio	6 personas.	EMC
Técnicos	7 personas.	1 Título Universitario 6 técnicos profesionales
Los andes	5 personas.	2 técnicos profesionales 3 EMC
Aeropuerto	7 personas.	EMC
Informática	2 personas.	1 título Universitario 1 Técnico profesional
Archivo.	3 personas.	1 Técnico Profesional 2 EMC
Ventas	4 personas.	EMC
Zulogística	3 personas.	3 Técnicos Profesionales
Tramitadores varios	4 personas.	EMC

1.6 SEXO DE LOS TRABAJADORES

De un total de 74 trabajadores en la agencia de aduana, 20 de ellos son mujeres y 54 son hombres, representándose en el gráfico presentado a continuación:

Gráfico 1.1: Sexo de los Trabajadores según división de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

Por un lado, se muestra que hay una predominancia del género masculino, el cual equivale a un 72,9% que corresponde a su vez a 54 hombres distribuidos mayoritariamente entre las sucursales en regiones de la agencia de aduana y el área directiva y, por otro lado, un 27% equivalentes a 20 mujeres trabajadoras, las que se concentran laboralmente en el área operativa de la agencia de aduana.

La inclusión de la mujer al trabajo ha sido considerada desde 1975 en la conferencia de Beijing por el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD). Como se muestra en el gráfico, se puede mencionar que aún hay una predominancia del género masculino en esta empresa, esto puede ser que para cargos directivos la percepción que se tiene de la mujer es diferente del hombre.

Heilman, M., (1995), concluye que el número de mujeres en puestos directivos viene influenciado por las percepciones de los hombres que tradicionalmente han dominado los puestos más altos en las empresas. Tal como se

refleja en la agencia de aduana, los cargos directivos se llevan a cargo por personas de género masculino, particularmente por el origen y la creación de la empresa. Siendo las mujeres quienes operativamente se encargan de la organización de la misma.

De acuerdo al Centro de Estudio de la Mujer (CEM, 1998-1999) se puede concluir que lo anteriormente expuesto señala que las mujeres aún deben mejorar en la percepción que se tiene de ellas, por lo que quizás es un factor que influye en la frecuencia de mujeres en comparación a la de los hombres.

En consecuencia, el seminario de título se desarrolla en una institución que se caracteriza por dedicarse al rubro de comercio exterior, bajo un sistema de calidad que brinda una excelente atención a importadores y exportadores nacionales y extranjeros, a través de sus sucursales en todo Chile.

Esta agencia presenta una gran cantidad de hombres trabajando en casa central y sucursales, siendo los trabajadores quienes tienen un nivel de educación igual o superior a enseñanza media completa, y los directivos enseñanza superior completa.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 PRESENTACIÓN

En este capítulo se abarca el marco de referencia del seminario de título, como guía teórica y práctica para el abordaje y profundización del clima organizacional, encontrándose los principales conceptos y elementos referenciales utilizados en el trabajo desarrollado, presentando la temática central en términos generales y específicos.

Los conceptos claves presentados en este capítulo son:

- Organizaciones: Se hace fundamental entender lo que es y cómo funciona una organización, debido a que, el seminario se realiza dentro de una de éstas. Se presentan diferentes autores, los cuales exponen lo que es una organización y se menciona la estructura de una organización, ya que, la agencia al ser una de ellas, posee esta estructura.
- Cultura Organizacional V/S Clima Organizacional: A partir de las diferentes definiciones que existen de cultura y clima organizacional, se hace necesario establecer las diferencias de estos temas.
- Clima Organizacional: Es el tema principal de esta investigación, es relevante tener los antecedentes necesarios para entender las variables que surgen en este clima y porqué se han seleccionado las temáticas estudiadas.
- Importancia del Clima Organizacional: Actualmente es un tema relevante en toda organización, a partir de la mejora del mismo se pretende aumentar la productividad de cualquier empresa y mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores.

2.2 ORGANIZACIONES

❖ Concepto de organización

El concepto de organización de Parsons, T., (1966), citado por Rodríguez, en su libro gestión organizacional, es definida como: “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

Chiavenato, I., (2000), “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común.

❖ Estructura de la organización

Las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y comportamiento de los trabajadores, por lo cual una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Existen seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización entre ellas:

a) Especialización Laboral

División del trabajo, grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. Durante la primera mitad del siglo XX, los administradores consideraron la especialización laboral como una fuente inacabable de mayor productividad.

b) Departamentalización

Después de dividir las tareas mediante especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. He aquí la

departamentalización que por funciones sirve en todas las organizaciones y sólo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y actividades.

c) Cadena de mandos

La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.

Responde a la pregunta de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

Se debe considerar dos conceptos complementarios: *Autoridad y unidad de mando*. La primera se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se cumplan. La segunda sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, el trabajador podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

d) Tramo de control

El tramo de control determina el número de niveles y administradores que tienen una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la organización.

e) Centralización y descentralización

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un sólo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición.

En una organización descentralizada se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, mas personas participan en las decisiones y los empleado se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral.

f) *Formalización*

La formalización es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre lo que hace.

2.3 DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a todo el material recopilado se puede mencionar que, cuando se menciona **clima organizacional**, se refiere a las *percepciones* de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Esto es momentáneo y depende de la cultura organizacional que se da en la empresa.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Es considerada la personalidad de la organización.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y como consecuencia se reflejará en sus productos y servicios.

Mientras que **cultura organizacional**, está relacionada con las normas escritas de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, otros) La cultura permanece en el tiempo, a diferencia del clima organizacional, que depende de éste.

Según Rodríguez, D., (2004), el tema de cultura ofrece una perspectiva para entender la organización, de forma holística, entenderla en cuanto a la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos. Es a partir de todo lo anteriormente mencionado que se elige

estudiar el clima organizacional, y no cultura organizacional, haciendo referencia a que se puede entender las percepciones de los trabajadores y directivos.

Edgar Schein (citado por Rodríguez), señala los siguientes usos de la cultura:

- Comportamientos observados de forma en relación entre individuos.
- Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Valores dominantes aceptados por la organización.
- Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- Reglas del juego que operan en la empresa.
- Clima laboral.

Rodríguez, D., (2004) por otra parte señala que la cultura:

- No se puede cambiar por decreto.
- Se transmite a los nuevos miembros.
- No es visible para quienes están dentro de ella, pero al serlo se abre la posibilidad de su cambio.
- El cambio no es fácil, la tendencia es a verla como la mejor selección posible.
- La cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también estar en el mundo y por consiguiente las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional como objeto del presente estudio se presenta como un elemento relevante en las organizaciones, siendo de importancia la realización de un estudio debido al aumento del interés por la mejora del mismo.

Según Rodríguez, D., (2004), el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta. De acuerdo al autor citado anteriormente señala que: *“...el clima de una organización es entendida habitualmente como un medio interno, vale decir en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.”*

Por otro lado, de acuerdo a Lickert (citado por Rodríguez, 2004) y para una futura propuesta de intervención se pueden tipificar 4 tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un tipo de clima que a continuación se describe.

➤ **Sistema I: AUTORITARIO**

Este sistema se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad. Las decisiones son tomadas en la cima de la organización y luego se difunden.

➤ **Sistema II: PATERNALISTA**

En este sistema las decisiones también son adoptadas en la cima de la organización, pero hay una mayor delegación que en el sistema anterior. Existe el poder en las relaciones, pero se conceden ciertas facilidades a sus subordinados. Se basa en relaciones de confianza, desde la cúspide hacia la base.

➤ **Sistema III: CONSULTIVO**

Existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Las decisiones son adoptadas por los escalones medios e inferiores, el clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

➤ **Sistema IV: PARTICIPATIVO**

Este sistema se caracteriza porque la toma de decisiones se encuentra distribuida en diferentes lugares de la organización. Se genera una participación grupal, el clima es de confianza, y hay un alto nivel de compromiso de los trabajadores con la organización.

❖ *Características del clima organizacional.*

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene una cierta permanencia, lo que significa que puede contar con cierta estabilidad, con cambios relativamente graduales. Estos cambios pueden ser derivados de decisiones que afecten la organización.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales tales como; estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.
- El cambio del clima requiere de cambios en más de una variable para que se establezca.

En base a una constante revisión de bibliografía y material complementario al clima organizacional, se ha decidido utilizar en parte a los autores Litwin y Stringer, quienes otorgan una definición acorde a nuestro estudio y utilizan dimensiones del clima organizacional que serán la base de nuestra operacionalización como parte de la investigación.

Litwin y Stringer (1968), consideraron el clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este modo y que se supone que influencia sus motivaciones y conductas”.

Por otra parte, estos autores postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, éstas son:

- **Estructura**
- **Responsabilidad** (empowerment)
- **Recompensa**
- **Desafío**
- **Relaciones**
- **Negociación**
- **Estándares**
- **Conflictos**
- **Identidad**

Para este estudio se utilizará sólo la variable de conflicto la cual señalan como: “es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores acotan las opiniones discrepantes y no temen enfrentarse y solucionar los problemas cuando surjan”.

❖ Herramienta para medir el Clima Organizacional de Litwin y Stringer

En base a los factores que dieron origen al clima organizacional debe ser éste la preocupación constante y permanente de todo Asistente Social. De acuerdo, a esta preocupación, y de la influencia que tiene el clima sobre los factores de motivación, desempeño y satisfacción de cada trabajador en su tarea, es que se considera el uso y aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer.

El cuestionario de Litwin y Stringer fue estudiado en la escuela de psicología de la universidad católica de Chile en 1976, posteriormente en 1981, la escuela de trabajo social de esta misma universidad realizó una investigación para probar la consistencia interna del instrumento, esta investigación arrojó que el instrumento presentaba problemas de comprensión y redacción surgió así en la escuela de trabajo social la necesidad de probar el instrumento en un contexto diferente al que ya se había probado.

Como resultado de todo esto el instrumento se considera como consistente para medir el clima organizacional y es por ello que se utilizarán algunas preguntas que son acordes a la investigación realizada por este seminario.

A partir de una decisión del grupo seminarista se hace necesario conocer aspectos que se dan en el clima organizacional de una organización, o empresa, en este caso una agencia de aduanas. Estos aspectos son: liderazgo, motivación, comunicación y conflicto. Además, se conocerá el contexto individual (la situación sociocultural y socioeconómica) de los trabajadores, ya que, es necesario conocer las características de los éstos, porque conforman la empresa, y a su vez dentro de ésta se conforma el clima organización.

2.5 CONTEXTO INDIVIDUAL

Cada trabajador tiene consigo un contexto individual el cual implica aspectos que para esta investigación dan una contextualización de la realidad de cada trabajador de la agencia, cada contexto individual interactúa en un ambiente de trabajo con las demás personas que conforman la empresa generando un tipo de clima, en este caso organizacional.

❖ Situación socioeconómica y sociocultural

En relación a la situación sociocultural y socioeconómica, esta situación permite determinar ciertas características de los trabajadores que trabajan en la empresa para así conocer las diferentes realidades de cada uno de los trabajadores de la agencia de aduana.

En base a una recopilación de información, el equipo de seminario ha determinado que la situación socioeconómica y sociocultural se desglosará de la siguiente forma:

➤ Socioeconómico:

- a) Distribución de Ingresos:** definido por la dupla seminarista como, la repartición de la remuneración recibida, en distintas áreas de pago, según la persona estime conveniente.
- b) Ingresos Propios:** Son las remuneraciones percibidas por las personas producto de la contraprestación de su trabajo. También puede recibir pensión y/o ayuda monetaria de familiares.
- c) Rango de sueldo:** establecido por la dupla de seminario. Entre \$100.00 y \$149.000; entre \$150.000 y \$299.000; entre \$300.000 y \$449.000; sobre \$ 450.000.
- d) Posibilidad de Ascender laboralmente:** definido por el equipo seminarista como la oportunidad que presentan los trabajadores de la empresa de ascender / u ocupar un cargo de mayor grado y con mejor remuneración.

➤ *Sociocultural:*

a) Educación: El nivel de educación alcanzado por los habitantes de un país es un indicador del grado de desarrollo que son capaces de alcanzar. La principal diferenciación que puede realizarse en este aspecto es la población alfabeta y analfabeta. La encuesta de Caracterización Socioeconómica (Casen) reveló un aumento de los niveles de escolaridad de la población mayor de 18 años entre 1990 y 2006, pasando desde nueve a 10,2 años de estudios como promedio.

b) Estado Civil: Situación particular de las personas en relación con la institución del matrimonio (soltero, casada, viuda) y con el parentesco (padre, madre, hijo, hermano, abuelo,). El estado civil de una persona tiene las siguientes características: toda persona tiene un estado civil, es uno e indivisible, es permanente (ya que no se pierde mientras no se obtenga otro) y las leyes del estado civil son de orden público, es decir, no se transfieren, no se transmiten y no se renuncia. Para complementar este apartado, según el artículo 102, del código civil, el matrimonio civil “es un contrato solemne por el cual un hombre y una mujer se unen actual e indisolublemente por toda la vida, con el fin de vivir juntos, de procrear y de auxiliarse mutuamente.”

c) Sexo: conjunto de pautas de conducta o patrones de relaciones asignados a cada sexo en las diferentes culturas. Se utiliza para demarcar las diferencias socioculturales que existen entre hombres y mujeres y que son impuestas por el sistema de organización político, económico, cultural y social. Heilman, M., (1995), concluye que el número de mujeres en puestos directivos viene influenciado por las percepciones de los hombres que tradicionalmente han dominado los puestos más altos en las empresas.

d) Domicilio: Es el lugar de permanencia del individuo. Es de carácter libre y ayuda a completar la identificación de la persona. Existen tres tipos de domicilio: El voluntario, el convencional, que lo fijan las personas para determinadas obligaciones, y el domicilio legal, el cual es determinado por la ley o una persona para el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de obligaciones. La residencia es el lugar de hecho donde una persona habitualmente vive, en tanto que la habitación es el lugar donde el individuo tiene asiento ocasional y transitorio. El

domicilio de una persona es importante legalmente porque, entre otras razones, determina el lugar de celebración del matrimonio civil, y debe corresponder el Registro Civil al domicilio de uno de los cónyuges.

e) Tenencia de la Vivienda: se refiere al tipo de vivienda en la que vive, sea propia, alquilada, u otro tipo.

Propia: Es la vivienda que ha sido adquirida por el jefe u otro miembro del hogar, la cual puede estar totalmente pagada o no en la fecha del Censo.

Alquilada: Es la vivienda donde el jefe u otro miembro del hogar paga un alquiler mensual por vivir en la totalidad o parte de la vivienda.

Otra forma: es la vivienda que ha sido cedida como parte del salario, o cedida gratis por razones de amistad.

f) Previsión: prever y tomar acciones para atender las necesidades que coadyuven al mejoramiento de la condición social, económica y humana de los trabajadores. Para este seminario también se utilizará previsión de salud, la cual es establecida de acuerdo a la elección de la persona, fonasa o isapre, y que se adecúa el fondo o tipo de éstos de acuerdo a los ingresos percibidos por las personas quienes los utilizan.

g) Apoyo Familiar: si cuenta con redes quienes lo ayudan en situaciones que lo ameriten. La familia es el núcleo principal de soporte, emocional, económico y la primera entidad que sociabiliza al individuo, es decir, lo relaciona con la sociedad.

h) Edad: trascurso de la vida determinado en años, desde el momento en que nació. De acuerdo a la edad, se pueden establecer que el autor plantea etapas en la teoría de del desarrollo psicosocial, éstas son ocho etapas, cada una con dos resultados posibles, el éxito o el fracaso. Las etapas son:

1. Confianza frente a desconfianza.
2. Autonomía frente a vergüenza o duda.
3. Iniciativa frente a culpa.
4. Laboriosidad frente a inferioridad.
5. Identidad frente a confusión de papeles.
- 6 .Intimidad frente a aislamiento.

7. Generatividad frente a estancamiento.
8. Integridad del Yo frente a desesperación.

Según Papalia, D., (2004), las etapas de vida son: etapa prenatal, Infancia y los primeros pasos, la primera infancia, la pre adolescencia, adolescencia, edad adulta, temprana y media, y edad adulta tardía.

i) Hijos: descendientes consanguíneos de la pareja.

j) Enfermedades familiares: se refiere a si existe algún familiar con diagnóstico clínico. En caso de tener algún miembro de la familia una enfermedad, esto se reflejaría en una familia con crisis no normativa, según Sánchez, M., (2009), conlleva a tener que desarrollar habilidades no previstas para mantener a la familia en equilibrio.

k) Sucursales: Son extensiones de la agencia, que tienen la finalidad de aumentar el volumen de ventas en un área geográfica determinada y mantener un contacto más estrecho con los clientes, muchas empresas operan por medio de sucursales; las cuales no son más que tiendas ubicadas en lugares estratégicos de venta.

2.6 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para este seminario, se ha determinado caracterizar cuatro aspectos del clima organizacional: Liderazgo, Comunicación, Motivación y Conflicto, conformando el contexto organizacional a estudiar.

➤ Liderazgo

Se define liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, la base de esta influencia puede ser formal como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen a alguna autoridad formalmente asignada, las personas que lo ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos.

El liderazgo informal (capacidad de influir sin que sea parte de la estructura de la organización) es tan importante como la influencia formal, es decir, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o pueden ser nombrados formalmente para dirigirlos.

Para Weber, M., (1964), citado por Rodríguez, D., (1991) el liderazgo *“es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo”*. Después de un estudio, se determinó que la característica común que a todos los líderes se le atribuye era la de una mayor inteligencia.

En la actualidad, se plantea una teoría ecléctica del liderazgo, que es conocida como teoría interaccional y señala que el liderazgo es el resultado de la interacción entre cuatro variables:

- a) La estructura de personalidad del líder.
- b) Las personalidades de los seguidores.
- c) La estructura y función del grupo.
- d) La situación por la que atraviesa el grupo.

Aste, Mundaca y Walker, Profesionales de la Universidad Adolfo Ibáñez en el área de Recurso Humano declaran en su artículo “Tendencias y desafíos para desarrollar liderazgo” que los principales efectos de un liderazgo efectivo son:

- Logro de los objetivos planteados para las tareas, proyectos o unidad de negocios, con altos índices de productividad y desempeño laboral.
- Las tareas y el trabajo tienen un “sentido” para los empleados. Ellos se sienten “construyendo catedrales y no sólo picando piedras”.
- Sentimiento de que las tareas son “mí” o “nuestro proyecto” y no sólo una orden del jefe que hay que cumplir. Esto refleja un sentimiento de pertenencia y compromiso con el trabajo.
- Las personas se sienten necesarias y significativas para el logro de los objetivos y no mera “mano de obra”.
- Se genera aprendizaje en los seguidores, lo que les permite desempeños autónomos y con despliegue de iniciativa, bases a su vez de la delegación efectiva.
- El líder no necesita tener las respuestas y soluciones a todos los problemas. Buena parte de las ideas de mayor valor provienen de los seguidores. Esto alivia al líder y, a la vez, motiva a las personas, haciendo que se manifiesten sus reales potencialidades.
- Se generan redes de coordinación y apoyo entre las personas, lo que las incentiva a formar parte de equipos de trabajo, derribando las nefastas y tradicionales barreras que separan a las áreas funcionales de la empresa.
- Se potencian las habilidades de liderazgo de los propios seguidores, lo que se traduce en la emergencia de nuevos líderes para la organización.

➤ **Comunicación**

Rodríguez, D., (2004), *“es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él se podrán conocerse los principales problemas de ésta.”*

De acuerdo a este autor existen distintos tipos de comunicaciones; que son las siguientes:

- **Comunicaciones descendentes:** órdenes, contacto entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, uso y calidad de diarios revistas, uso de reuniones globales, reuniones por departamento, sistema de información común para todos, manejo de la información.
- **Comunicaciones ascendentes:** procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información, aislamiento de información al jefe.
- **Comunicaciones horizontales:** entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo, comunicaciones propias de los períodos de descanso.
- **Sistema de comunicaciones formal versus sistema informal de comunicaciones:** como el rumor.
- **Sistemas y estilos de comunicación externos:** grado de coherencia entre la comunicación interna y la externa.

Por otra parte, la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflicto entre personas. Como los individuos se comunican casi setenta por ciento de sus horas de vigilia, es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la mala calidad de ella.

No puede haber grupo sin comunicación entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Sólo a través de la trasmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que la impartición de significados. La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para **controlar** de varias maneras la conducta de los miembros, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. La comunicación informal también controla el comportamiento.

La comunicación fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y reforzamientos de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación. La comunicación proporciona un escape a la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función es que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

❖ **Comunicación por computadora**

En las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: Correo electrónico; enlaces de intranet y extranet, videoconferencias.

- Correo electrónico

El correo electrónico transmite y recibe por internet textos y documentos generados en una computadora. Las organizaciones reconocen el valor del correo electrónico para todos los trabajadores. Como herramienta de comunicación, el correo electrónico tiene una lista de beneficios. Se pueden enviar a una persona o a miles con el clic de un ratón. Se puede leer por completo. Además el costo de enviar mensajes electrónicos formales a los empleados es una fracción de lo que costaría imprimir, reproducir y distribuir cartas o folletos.

Sin embargo, el correo electrónico también presenta desventajas, la sobrecarga de información, por lo que leer, asimilar y responder a esta afluencia de información puede llevarle a un trabajador toda su jornada. Otra desventaja del

correo electrónico es que carece de contenido emocional. Las señales no verbales del mensaje dado en persona o el tono de la voz en un telefonema comunican información importante que nos transmite el correo electrónico aunque se han realizado esfuerzos por crear iconos de emociones. Por último el contenido es frío e impersonal, por lo que no es el medio ideal para transmitir información como despidos, cierres de plantas y potros mensajes que puedan evocar respuestas emocionales y requieran simpatía y apoyo social.

- Enlaces de intranet y extranet

Los intranets son redes privadas de información que abarcan toda la organización y que parecen y funcionan como un sitio de internet, pero solo los miembros de la casa tiene acceso.

Además, las organizaciones crean enlaces de extranet para conectar a los empleados internos con ciertos proveedores, clientes y socios estratégicos. Con un extranet los trabajadores envían mensajes y documentos electrónicos a sus proveedores, además de que se comunican con distribuidores.

➤ **Motivación**

La motivación es un elemento clave en el diagnóstico de toda organización. Las organizaciones dependen de esta variable, debido a que, sin ella no pueden lograr las metas establecidas. Es de suma relevancia indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

Darío Rodríguez señala que, se deben considerar los siguientes aspectos en cuanto al tema de la motivación:

- Preocupación a nivel de la empresa por el tema de la motivación laboral ¿qué se ha hecho?
- Motivación laboral existente: grado en que los miembros visualizan los fines de la organización.
- Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.
- Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.

- Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.
- Satisfacción – insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto de sus miembros.
- Motivación básicamente individualista, que pueden ser satisfechas en cualquier lugar del trabajo o que se encuentran relacionadas en alguna forma con la organización.

❖ Teoría de la motivación de Abraham Maslow

Uno a de las teorías de la motivación más conocidas es la de jerarquización de necesidades de Maslow quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las 5 necesidades siguientes:

- Fisiológicas: hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales
- Sociales: afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- De estima: factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- Autorrealización: el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento desarrollo de potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

En relación a esta teoría las organizaciones ofrecen a los trabajadores la cima de esta pirámide es decir, la posibilidad de autorrealizarse.

Lo más básico es imperativo, es un nivel mínimo de sueldo, que les permitiría satisfacer sus necesidades fisiológicas y las del núcleo familiar. Una vez que se establece el sueldo, la persona desea algún grado de seguridad laboral. Una vez alcanzada esta seguridad los miembros necesitan sentirse parte del sistema organizacional y la información constituye una forma adecuada para lograrlo.

La participación consultiva, puede ser una forma de responder a las necesidades de estima y autoestima de los miembros de la organización.

Finalmente, la participación resolutive implica tomar parte del decidir efectivo de la organización, estas se relacionan a la satisfacción de la necesidad de autorrealización.

❖ Satisfacción laboral

La satisfacción laboral de acuerdo a Robbins, S., (2004), es definida como “la actitud general de un trabajador hacia su trabajo”. Un concepto amplio, por lo cual la evaluación de la satisfacción laboral que hace un trabajador de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma de varios elementos discretos.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los trabajadores.

Los trabajadores contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto; es la productividad la que lleva a la satisfacción. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos trabajadores satisfechos. Por lo tanto, las organizaciones contentas son más productivas.

❖ Expectativas laborales

En relación al autor anteriormente mencionado, las expectativas laborales tienen estrecha relación con la motivación de cada trabajador y del contrato psicológico que se realiza entre el empleador y el trabajador.

Todo proceso productivo es viable en cuanto todas las partes aportan con esfuerzo o actividad. Las personas que trabajan en empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades, los clientes contribuyen comprando los bienes y/o servicios que produce la organización, cada uno de estos actores esperan una retribución a cambio de sus prestaciones y tareas organizacionales realizadas.

La remuneración es una relación de intercambio entre las personas y las organizaciones, es el salario, bono, premios o comisiones y puede ser de forma directa o indirecta., la forma directa, corresponde a la relación entre horas trabajadas y el pago por esas horas; el indirecto corresponde a las vacaciones, beneficios sociales, propinas entre otros.

➤ **Conflicto**

El conflicto es un fenómeno muy difundido en las relaciones humanas, el tema del conflicto ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, pero siempre se trata de un asunto en que los elementos ideológicos están presentes, por lo que es muy difícil encontrar opiniones coincidentes. Hoy en día pasa a ser uno de los temas obligados en cualquier organización.

En una organización, puede que el conflicto se produzca y siga su curso sin que esto signifique la paralización de las actividades organizacionales

Esta variable siempre puede estar presente en una organización. Se ha mencionado las disfunciones del conflicto, pero también se han estudiado sus consecuencias funcionales, como el alivio de tensiones, la cohesión interna de los grupos. Es central, reconocer los conflictos en lugar de negarlos u ocultarlos.

Según Rodríguez, D., (2004), en su libro “Gestión organizacional” existen diversos tipos de conflicto de acuerdo a las siguientes categorías:

1. A nivel Individual

- Conflictos intrapersonales: cuando una persona se siente presionada por expectativas o demandas contradictorias

- Conflicto Interpersonal: se produce cuando dos personas deben interactuar y se producen diferencias de opiniones

2. A nivel grupal

- Conflicto Intragupal: se produce cuando surgen problemas dentro del mismo grupo.
- Conflicto intergrupalo: Aquí diferentes grupos de la organización son los que se enfrentan

3. A nivel Organizacional

- Conflicto Intraorganizacional: se refiere a todos los conflictos anteriormente mencionados.
- Conflicto Interorganizacional: las diferentes organizaciones que compiten un mercado se encuentran en una situación tal que es fácil que surja el conflicto a partir de ellas.

Continuando con el autor mencionado anteriormente, en su texto “Diagnóstico Organizacional” menciona tipos de conflictos que se señalan a continuación.

- Conflicto entre sindicato y dirección.
- Conflicto entre línea y Staff.
- Conflicto entre profesionales y no profesionales.
- Conflicto entre obreros y empleados.
- Conflicto entre antiguos y nuevos.
- Conflictos entre departamentos.
- Conflicto por desigualdades percibidas.
- Recurrencia a búsqueda de apoyo externa.
- Conflictos interpersonales.
- Conflictos intrapersonales.

❖ Tratamiento del Conflicto

Existen dos formas de resolver conflictos a nivel organizacional; por un lado de manera unilateral y por otro de manera mutua.

Bajo la pretensión de imponer intereses unilaterales se encuentra la aplicación de violencia y sin violencia

- Aplicación de violencia: lucha o coerción.
- Aplicación sin violencia: renuncia de un aparte o decisión de la mayoría.

Bajo consideración de los intereses mutuos en la solución de conflictos.

- Argumentación, mediación, arbitraje o arbitraje forzoso.
- Comprometerse.
- Integración de metas.

2.7 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Así, de acuerdo a Brunet, L., (1987), es importante analizar y diagnosticar el clima por tres razones:

- a) Evaluar la fuente de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c) Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Por otra parte, según la psicóloga María José Benavides, la importancia del clima organizacional para una empresa es que a ésta la beneficia en el conocimiento de sus trabajadores y en el estrechamiento de las relaciones de trabajo.

El clima laboral permite que el equipo se mantenga sano emocionalmente y permite responder de buena forma a la demanda laboral y a las exigencias a la que se está expuesto como trabajador y equipo de trabajo.

Para poder conocer el clima organizacional se requiere conocer un perfil de los trabajadores, abarcando el rango etario, el nivel educacional, núcleo familiar, entre otros que inciden en el clima.

Trabajar con el clima respondiendo a las demandas, pariendo por el autocuidado e incluyendo a la familia, conociendo no solo a los trabajadores sino que la familia conociera el espacio en donde se desenvolvía trabajador así como también los trabajadores se conocieran entre sí en distintos roles, como papá, como esposo, como hijo,(relación personal). Esto influyó en la disminución de licencias médicas, conflictos entre trabajadores. La respuesta es la Mejora en el rendimiento del equipo.

Existe una incidencia directa entre un buen clima laboral y rendimiento productividad, baja licencias medicas, mejor satisfacción laboral, baja conflictos, mejorar vías de comunicación por lo tanto mejor resolución de problemas.

Cuando la cultura es muy jerárquica, por lo que es ahí en donde hay que generar pequeños cambios culturales para mejorar los climas organizacionales existentes.

La psicóloga manifiesta lo siguiente: *“A veces el clima tiene que ver con algo momentáneo, como el aumento de demanda de atención y servicios lo que podría generar conflictos en el personal, o se generó un conflicto o un evento vital de entre algunas personas y éstas se vuelven conflictivas, lo que produce que cambie el clima laboral”*.

Entonces un cambio en el clima organizacional se debe a:

- Factores momentáneos.
- Factores de algún ciclo de vida o de crisis no normativas.
- Factores culturales.
- Algún elemento nuevo que ingrese a la dinámica de trabajo alterando este mismo.

Para trabajar el clima hay que hacer un diagnóstico del área problemática que indica el camino de cómo mejorarlo, pero independiente del plan de acción, para realizar cualquier cambio organizacional o plan de desarrollo se debe tener el compromiso de la jefatura.

Éstos deben tener conciencia y la motivación para mejorar el clima, para que la acción ha realizar surja un efecto de cascada desde arriba hasta abajo, es decir, desde los directivos hasta los trabajadores. Además que requiere de tiempo, es a largo plazo, por lo que se necesita de la permanencia y consistencia de la jefatura en mantener el plan de acción.

En conclusión, para que el clima organizacional sea grato se necesita de:

- Reconocimiento.
- Beneficios.

- Actividades extraprogramáticas.
- Liderazgo en el cual los trabajadores se sientan escuchados.
- Que se generen instancias en donde se conozca al personal, es decir, humanizar el perfil del trabajador, esto implica conocer a su familia, ciertos problemas que posee y más que nada entender que es una persona que posee una realidad distinta a cada uno de los trabajadores de la misma empresa.

La implementación de cualquier modelo de intervención, como ya se mencionó anteriormente, tiene relación directa con la jefatura, si es que ésta desea o no elaborar un plan de cambio. Si lo desea, se deben establecer procedimientos a seguir de cómo hacer las cosas para mejorar el clima organizacional.

En suma, desde la perspectiva teórica, abordar el tema de clima organizacional ha implicado el estudio y revisión de temáticas acerca de organizaciones, cultura laboral, clima organizacional en sus aspectos de liderazgo, comunicación, motivación y conflictos, herramientas para medir el clima organizacional. Todo esto en base a libros, seminarios de postgrado, entrevistas con psicólogos y docentes, y páginas de internet.



CAPÍTULO III

Diseño de Investigación

3.1 PRESENTACIÓN

A continuación se presenta el capítulo tercero, referido al diseño de investigación el cual da cuenta sobre la fundamentación, propósito de este estudio, tipo de investigación, unidad de análisis y su respectiva población y el tipo de instrumento que se utilizará en la recolección de datos.

El diseño de investigación, se realizó bajo el modelo mixto, es decir, bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo, enriqueciendo la recolección de datos y su posterior análisis. El tipo de investigación, será un estudio descriptivo, donde se especifican las características de los trabajadores y directivos.

Se establece la principal temática del presente seminario de título, la que guiará y dará curso a la investigación centrada en la caracterización del clima organizacional de la agencia de aduanas Carlos Zulueta Govoni.

3.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA TEMÁTICA

De acuerdo a lo planteado por Jiménez, M., (1980), La empresa debe ser concebida como una organización social que coordina un gran número de acciones humanas, que reúne en una misma trama a ejecutivos, dirigentes, expertos, trabajadores, maquinarias, materias primas y dinero. *“Es una organización que tiene dos objetivos básicos. El primero es ser eficiente, es decir, producir bienes y/o servicios de forma tal que su supervivencia esté asegurada. El segundo objetivo, de naturaleza social es satisfacer las necesidades básicas y de desarrollo de los miembros que la componen y desempeñar un rol en el desarrollo social del país”.*

El Trabajo Social comienza a estructurarse en base a racionalizar las diferentes ayudas que se dan en el mundo. De 1925 a 1929, se desarrollan distintas leyes y códigos en relación a los asistentes sociales siendo la fecha más importante en 1925 donde se crea el primer servicio de bienestar en una salitrera. Es en este sector donde contratan a los primeros asistentes sociales para desempeñarse en áreas donde generen programas que beneficien a los trabajadores. En la actualidad este campo profesional es muy basto, en 1976 el sector industrial privado proporcionaba trabajo a 571 asistentes sociales, esta cifra representaba el 19% de asistentes sociales activos del país. Otros tantos trabajaban en departamentos de bienestar de empresas públicas que representaba un 30% de los 2.978 asistentes sociales activos en ese entonces. Por lo tanto, un 50% de los asistentes sociales trabajaban en área de bienestar de personal.

Bustos, M., (2009), Menciona que entre los años 1929 a 1931 “se crea el salitre sintético produciendo un cierre de las salitreras y a su vez un desempleo masivo. Es a causa de esto que el Estado invirtió en los estudiantes de Trabajo Social para que se trasladaran al norte y realizaran las siguientes actividades:

- a) Cuantificar las personas cesantes.
- b) Identificar a las familias.
- c) Proveer entre ellos la ayuda del gobierno.
- d) Organizar a los trabajadores para que emigraran al centro sur”.

Estas actividades tuvieron el merito de que la profesión se dio a conocer y permitió que las empresas formadas con capital extranjero comenzaran a contratar Asistentes Sociales.

La evolución del trabajo social en la empresa tiene y puede considerarse como un resultado en el cambio productivo a nivel de trabajador y de la empresa. En el último tiempo se dio a conocer en los países occidentales la revolución de las expectativas que redefinió las necesidades humanas. Esto obligó a la empresa a repensar cuales eran las necesidades, incluyendo las de carácter social.

El interés del Trabajo Social por la temática empresarial ha aumentado considerablemente en los últimos periodos académicos, enfocado principalmente en el departamento de recursos humanos quien alberga las inquietudes y necesidades de los trabajadores de la empresa. El interés por el clima organizacional surge a partir de los años 80, debido a que los gerentes notaron que al preocuparse del este clima, la satisfacción de los trabajadores beneficiaba en la productividad de la empresa. Es en este marco donde se inserta el presente Seminario de Título, territorialmente en la Región Metropolitana, comuna de Las Condes, y con la finalidad de realizar una investigación social que permita evidenciar profesionalmente aquellos factores que inciden en clima organizacional de la Agencia de Aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni.

La decisión de abordar la temática del clima organizacional surge por la necesidad de la agencia Carlos Patricio Zulueta Govoni en conjunto a las alumnas que conforman el equipo seminarista, quienes después de una entrevista determinaron que el tema escogido era relevante y factible de ser investigado, puesto que la jefa de contabilidad y el gerente general, manifiestan una preocupación por la segregación de las relaciones laborales existentes en el ambiente de trabajo.

La experiencia laboral de Marcela Toro, jefa del departamento de Recursos Humanos y Contabilidad de la empresa manifiesta principalmente problemas de relaciones humanas, deficiencia en los canales comunicacionales, declarando a la vez la inquietud de descubrir diversas variables que influyen en el clima organizacional de la empresa. Frente a esto la empresa toma la decisión de realizar

un estudio de Clima Organizacional entre sus distintos departamentos a realizar por las alumnas seminaristas.

Bajo este contexto organizacional, la existencia del Trabajador social desarrollaría y ocuparía un lugar relevante en el equipo de profesionales enmarcados en el área de recursos humanos, debido a que, los conocimientos metodológicos que posee, puede realizar un estudio acerca del tema propuesto anteriormente. Esto se debe, ya que, se considera la metodología de investigación y de intervención a través de sus amplios conocimientos en el área social y la visión integral del profesional.

Para conceptualizar el tema, de acuerdo a Brunet, L., (1987), quien cita a Forehand y Gilmer, definen que el clima organizacional es *“el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”*.

El concepto de clima organizacional según Rodríguez, D., (1991), se refiere a *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*.

Chruden, H., (1977), dos grandes expertos en lo relativo a la administración de Personal, declaran que *“la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización”*.

Por otro lado, Litwin y Stringer, han sido quienes más han aportado al tema de clima organizacional, tanto en lo teórico como en lo práctico. Las características del sistema organizacional general un determinado clima organizacional, que a su vez repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización. Robbins, S., (2004), cita en su obra a Litwin y Stringer quienes señalan que hay 9 elementos del clima organizacional que son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Para entonces, el concepto de clima remite a una serie de aspectos inherentes a la Organización. Un concepto integral y multidimensional, por lo que, se puede afirmar que el clima constituye la *personalidad* de la organización. El clima de una organización es entendido como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores de la organización tales como la comunicación, estructura organizacional, relaciones laborales, percepción de los trabajadores acerca de la empresa, y no a factores explícitos como las normas establecidas o no.

Es por todo lo anteriormente mencionado, que los factores que inciden dentro del clima organizacional, son relevantes de estudiar para así identificar el clima de la agencia, generar una propuesta de trabajo y a su vez, contribuir a la satisfacción de los trabajadores de la misma.

3.3 OBJETIVOS

➤ **Objetivo General:**

*“Caracterizar el **clima organizacional** tanto en el contexto individual como organizacional de la Agencia de Aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni, a partir de los antecedentes proporcionados por trabajadores y los directivos, durante el año 2011”.*

➤ **Objetivos específicos:**

*“Caracterizar el **contexto individual** de los trabajadores y directivos de la Agencia de Aduana en su situación socioeconómica y sociocultural”.*

En el objetivo anteriormente planteado nace de la necesidad de conocer las características de los trabajadores, ya que conforman la empresa y a su vez conforman el clima organización. La realidad de los trabajadores permitirá a los estudiantes elaborar un perfil general de los mismos, con el objetivo de identificar la relevancia de estas características en las variables del clima organizacional.

*“Caracterizar el **contexto organizacional** de la Agencia de Aduana en sus aspectos de: Liderazgo, Comunicación, Motivación y Conflicto”.*

El objetivo anteriormente mencionado alude que a partir de las relaciones laborales se identificaran las variables las cuales conforman y ayudan a identificar el tipo de clima organizacional de la empresa.

➤ **Preguntas de Investigación:**

¿Cuál es la situación socioeconómica y sociocultural de los trabajadores y directivos de la Agencia de Aduana Carlos Zulueta?

¿Cuál es el contexto organizacional de la Agencia de Aduana en sus aspectos de motivación, conflicto, liderazgo y comunicación?

3.4 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

De acuerdo a Sampieri, R., (2006), las variables de investigación son una propiedad que puede fluctuar y cuya modificación es susceptible de medirse u observarse.

Estas variables, surgen a partir de los objetivos de este estudio las cuales se darán a conocer en un cuadro donde se muestra las respectivas variables con sus dimensiones e indicadores. Estos últimos contribuirán en la elaboración del instrumento de recolección de datos presentado en los siguientes aspectos.

Lo precedente se presenta en el cuadro 3.1, que se muestra a continuación.

Cuadro 3.1: Operacionalización de la variable en estudio.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL			
Dimensión	Subdimensión	Indicador	Subindicadores
Contexto Individual	Situación socioeconómica	Distribución de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación - Vestuario - Salud - Gastos básicos - Locomoción - Deudas
		Ingresos Propios	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Pensión
		Rango de sueldo	<ul style="list-style-type: none"> - Entre \$100.000 y \$149.000 - Entre \$ 150.000 y \$299.000 - Entre \$300.000 y \$449.000 - Igual o superior a \$ 450.000
		Posibilidad de ascender laboralmente	<ul style="list-style-type: none"> - Sí - No
	Situación Sociocultural	Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Básico - Media completa - Media incompleta - Técnico profesional - Superior completa - Superior incompleta
		Estado civil	<ul style="list-style-type: none"> - Soltero/a - Casado/a - Divorciado/a

		Sexo	<ul style="list-style-type: none"> - Femenino - Masculino
		Tenencia de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> - Propia - Arriendo - Herencia - Otro
		Previsión	<ul style="list-style-type: none"> - Fonasa - Isapre
		Apoyo en circunstancias conflictivas	<ul style="list-style-type: none"> - Familiares - Amigos - Compañeros de trabajo - Solo/a - Otros
		Edad	<ul style="list-style-type: none"> - 18-27 - 26-32 - 33-40 - 41-48 - más de 49
		Hijos	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No - N° de hijos
		Enfermedades Familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No
Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Subindicadores
Contexto Organizacional	Liderazgo	Confianza de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa cada vez que me asignan una indicación, Soy capaz de cumplirla a cabalidad. - Soy capaz de realizar una tarea asignada sin que repitan las indicaciones.



			<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa, Prefieren que si uno está haciendo bien las cosas siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos. - En esta empresa, es permitido hacer retroalimentación respecto a la información recibida o tarea ejecutada.
		Confianza de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico. - En esta empresa, una vez asignada la tarea existe plena confianza en que se realizará de manera adecuada. - En esta empresa se confía en que los trabajadores están capacitados para realizar el trabajo asignado.
		Toma de decisiones de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones. - Tengo libertad para elegir mi propio método de trabajo. - En esta empresa no es necesario pedir permiso para realizar cada cosa. - Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir. - En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe - En esta empresa me consultan respecto a las acciones a realizar. - Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solo y no recurrir necesariamente a los jefes. - Se toma atención a las sugerencias que realizo respecto al funcionamiento de la empresa.



		Toma de decisiones de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa se consulta a los trabajadores respecto a las acciones a realizar en la empresa. - En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos. - Cuando se presentan problemas en las sucursales recurren a los directivos para resolverlos. - Considero la opinión de los trabajadores respecto el funcionamiento de la empresa.
		Influencia del Directivo de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa. - En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes. - Recibo retroalimentación de mis superiores respecto al desempeño de mi trabajo. - La retroalimentación Influiría positivamente en el desempeño de mi trabajo.
		Influencia del Directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Esta empresa alienta a los trabajadores para que digan lo que piensan aunque estén en desacuerdo con lo que establece la dirección. - Recibe retroalimentación de sus trabajadores respecto al desempeño realizado.
	Comunicación	Tipo de comunicación de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - La mayor parte del tiempo me comunico vía: personal, a través de teléfonos o correos electrónicos.
		Tipo de comunicación de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - La mayor parte del tiempo me comunico vía: personal, a través de teléfonos o correos electrónicos.
		Valoración de la comunicación de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación en esta empresa es: poco fluida, muy fluida, no nos comunicamos.



			<ul style="list-style-type: none"> - Me siento capacitado para comunicar todo lo que pienso acerca de la empresa. - Los directivos escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores.
		Valoración de la comunicación de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo las habilidades comunicacionales adecuadas para informar a los trabajadores respecto alguna decisión importante. - En esta empresa se comunica a los trabajadores las decisiones tomadas a través de: correo electrónico, personalmente, vía telefónica, no se les comunica las decisiones. - Escucho las opiniones y sugerencias de los trabajadores.
		Momento de la comunicación de acuerdo a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa existen instancias de comunicación en donde se reclute a todo el personal.
		Momento de la comunicación de acuerdo a los directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Considero crear o seguir generando instancias en donde exista comunicación entre todos sus trabajadores.
	Motivación	Recompensa económica de acuerdo a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Disfruto de gran parte del dinero que hago - Estoy satisfecho con la remuneración que obtengo en esta empresa. - Me gustaría elevar mi remuneración
		Recompensa económica de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Considero que los trabajadores están conformes con la remuneración recibida.
		Recompensa educacional de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Considero que las capacitaciones son suficientes en esta empresa - Me agradecería recibir algún estímulo monetario por las capacitaciones que realizo.
		Recompensa educacional de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Considero que las capacitaciones de los trabajadores son suficientes en esta empresa.



		Recompensa de reconocimiento de acuerdo a los Trabajadores	- Considero que las capacitaciones de los trabajadores son suficientes en esta empresa.
		Recompensa de reconocimiento de acuerdo a los Directivos	- Considero que se deberían realizar capacitaciones a los trabajadores.
		Recompensa Individual de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo. - Estoy satisfecho de estar en esta empresa - Trabajar en esta empresa cumple con las expectativas por las cuales ingresé - Comprendo que el trabajo que realizo es importante para los objetivos de la empresa.
		Recompensa Individual de acuerdo a los Directivos	- Considero que las personas que trabajan en esta empresa están satisfechas de estar aquí.
		Recompensa Organizacional de acuerdo a los Trabajadores	- Creo que estando contento podría mejorar mi rendimiento laboral.
		Recompensa Organizacional de acuerdo a los Directivos	- Esta empresa mejorará el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.
		Motivo de Trabajo de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Dejaría la empresa por otro trabajo con las mismas condiciones laborales (horario, sueldo, beneficios). - Usted trabaja en esta empresa porque: no tengo otra opción de trabajo, me agrada esta empresa, es herencia familiar, la remuneración me alcanza para mis gastos del mes, el equipo de trabajo me apoya cuando lo necesito.
		Motivo de Trabajo de acuerdo a los Directivos	- Usted trabaja en esta empresa porque: no tengo otra opción de trabajo, me agrada esta empresa, es herencia familiar, la remuneración me alcanza para mis gastos del mes, el equipo de trabajo me apoya cuando lo necesito.



	Conflicto	Existencia de Conflicto de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera usted que existen conflictos en esta empresa? - Si la respuesta es sí, qué tipo: comunicacionales, gerenciales, entre departamentos, entre grupos, relacionados al trabajo, personales. - En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error. - En esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.
		Existencia de Conflicto de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera usted que existen conflictos en esta empresa? - Si la respuesta es sí, qué tipo: comunicacionales, gerenciales, entre departamentos, entre grupos, relacionados al trabajo, personales.
		Mecanismos de Solución de conflicto de acuerdo a los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa existen métodos o instancias de solución de conflicto - En esta empresa hay coordinación e integración entre compañeros para solución de tareas y conflictos
		Mecanismos de Solución de conflicto de acuerdo a los Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Existen en esta empresa métodos o instancias de solución de conflicto. - En esta empresa hay coordinación e integración entre compañeros para solución de tareas y conflictos.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio de acuerdo al **Modelo de Investigación** se realizó bajo el **modelo mixto**, donde el estudio se desarrolla bajo la perspectiva de los dos enfoques (cualitativo y cuantitativo).

La ventaja de este modelo consiste en que presenta un enfoque que en ningún caso se considera inconsistente, por el contrario se enriquece tanto la recolección de los datos como su análisis.

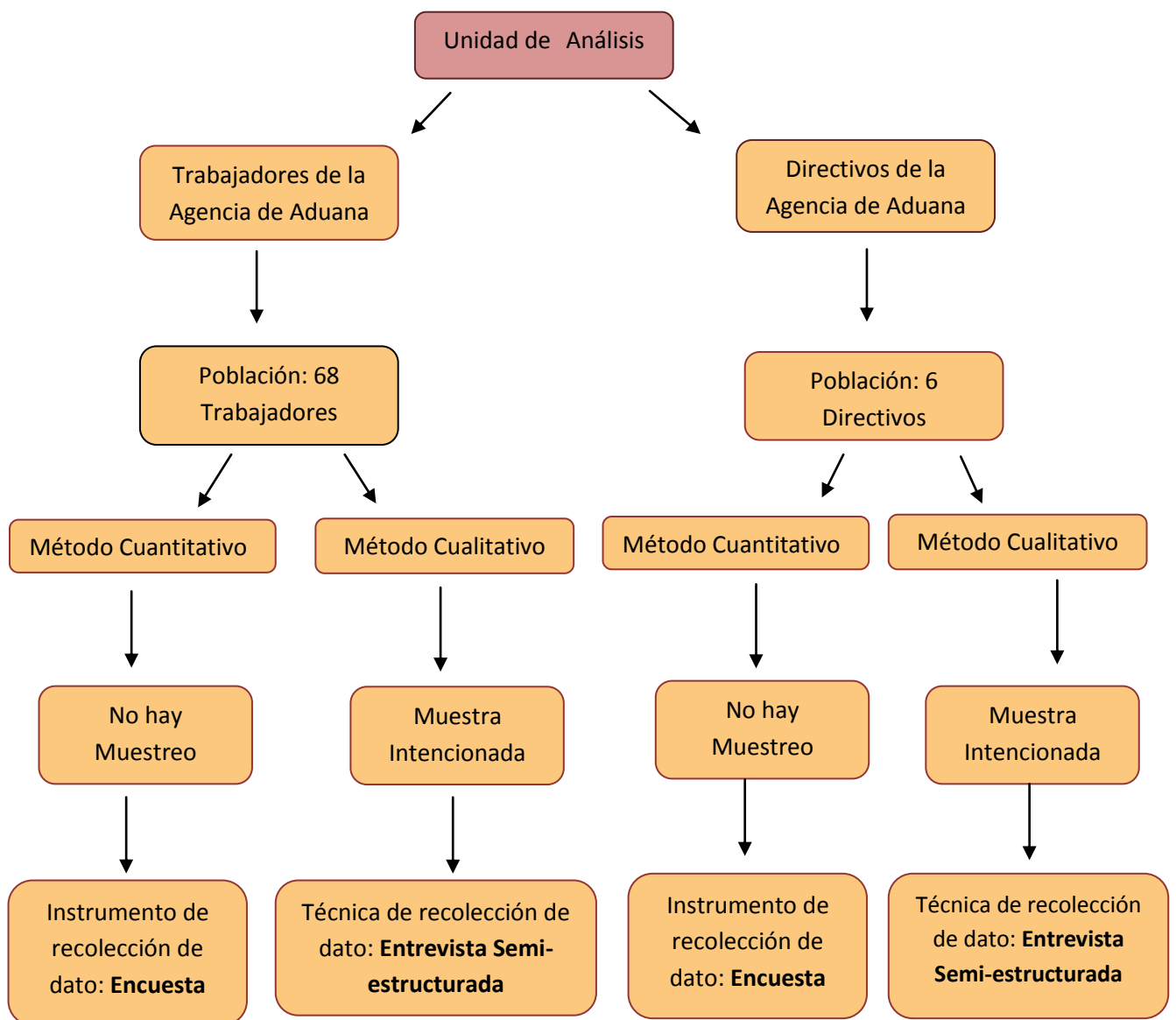
En cuanto al **Tipo de Investigación**, el presente seminario de título se realizará bajo la lógica de un **estudio descriptivo**, el cual se entiende a través de Sampieri, R., (2006), como *“aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. De acuerdo a esta tipología el investigador recopila datos para resolver interrogantes sobre una situación actual de los sujetos de estudio.

Este estudio no se concibe como una Investigación Experimental, ya que no se pretende manipular algún tipo de variable, sólo observarlas.

3.6 UNIDAD DE ANÁLISIS Y DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN

A continuación se presenta un diagrama que muestra las unidades de análisis, a su vez la población, métodos, técnicas e instrumentos con los cuales se llevará a cabo la investigación.

Figura 3.1: Unidad de análisis.



Fuente: Elaboración propia.

En la información provista por la figura y de acuerdo al diseño de investigación, es necesario destacar los siguientes aspectos.

De acuerdo al método cuantitativo y cualitativo, el muestreo utilizado es No Probabilístico y es denominada por Salinas, D., (2010), como *El muestreo*

intencionado. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso. En base a esto, se establecen que los criterios relevantes para este estudio son:

a) *Posición jerárquica dentro de la empresa*

- Trabajadores Jefes de Sucursales.
- Trabajadores no jefes de Sucursales.

b) *Posición geográfica de la empresa*

- Santiago.
- Aeropuerto.
- Valparaíso.
- Los Andes.
- San Antonio.

En relación al método cualitativo el muestreo es intencionado – No Probabilístico -, es decir, se realizará en base a ciertas características de interés para el estudio que presenten los trabajadores y directivos.

❖ **Delimitación de la población**

La unidad de análisis hace referencia a los sujetos de estudio. En este caso se contará con dos unidades de análisis; por un lado la **Unidad de Análisis de Trabajadores** y por otro, la **Unidad de Análisis de Directivos**, abarcando en su totalidad los 74 trabajadores de la empresa.

Esta unidad de análisis será delimitada en trabajadores y directivos, los que se expresan a continuación:

- **Población Trabajadores:** 68 trabajadores Agencia de Aduana.

- **Población Directivos:** 6 Trabajadores Directivos del área Gerencia.

La totalidad de personas que componen la agencia son 74 personas, cantidad inicial planteada para realizar el estudio, sin embargo, no se pudo realizar esta cantidad debido a que no contestaron la encuesta vía online la totalidad de ellos. Por lo tanto, la población utilizada para este estudio fue de 30 personas, de los cuales 27 son trabajadores y 3 son directivos de la empresa. Transformándose así en un muestreo intencionado, el que un inicio se menciona en la **figura 3.1 Unidad de análisis** en la ausencia de muestreo.

❖ **Técnicas e Instrumentos de recolección de información**

El cuestionario es un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la población o muestra al que se extiende el estudio emprendido.

La obtención de información en esta investigación de **método cuantitativo**, por un lado se realizará mediante un cuestionario con preguntas cerradas, lo que permitirá una recolección de información categorizada. (Ver anexo páginas 146 - 147).

Por otro lado, en el **método cualitativo**, se recurrirá a la entrevista, la cual presenta la notable particularidad de que se da lugar a una relación social entre entrevistador y entrevistado por la consiguiente interacción recíproca entre ellos. Se aplicará la **Entrevista Semi-estructurada**, la que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseado (Ver anexo página 157).

❖ Relación entre Objetivos, Población, Técnicas recolectoras de datos

Tabla 3.2: Relación entre Objetivos, Población y Técnicas.

Objetivos	Población Ideal	Población real	Técnica/Instrumento
<p>1º Objetivo Específico</p> <p><i>“Caracterizar el contexto individual de los trabajadores y directivos de la Agencia de Aduana en su situación socioeconómica y sociocultural”</i></p>	<p>Población</p> <p>Trabajadores: 68 trabajadores Agencia de Aduana</p> <p>Población</p> <p>Directivos: 6 Trabajadores Directivos del área Gerencia</p>	<p>Población</p> <p>Trabajadores: 27 trabajadores Agencia de Aduana</p> <p>Población</p> <p>Directivos: 3 Trabajadores Directivos del área Gerencia</p>	<p>Cuestionario Cerrado</p> <p>(Ficha Estructurada)</p>
<p>2º Objetivo Específico</p> <p><i>“Caracterizar el contexto organizacional de la agencia de aduana Carlos Patricio Zulueta en sus aspectos de: motivación, conflicto, liderazgo y comunicación”</i></p>	<p>Población</p> <p>Trabajadores: 68 trabajadores Agencia de Aduana</p> <p>Población</p> <p>Directivos: 6 Trabajadores Directivos del área Gerencia</p>	<p>Población</p> <p>Trabajadores: 27 trabajadores Agencia de Aduana</p> <p>Población</p> <p>Directivos: 3 Trabajadores Directivos del área Gerencia</p>	<p>Cuestionario Cerrado</p> <p>Entrevista Semi-Estructurada</p>

Autores como Fox, D., (1981), citado por Salinas, D., (2010), hacen una distinción conceptual en lo que denominan el ciclo de muestreo, el cual comienza con la determinación del universo para el estudio del problema de investigación, y después determina la parte de éste a la que se tiene acceso (población) a continuación se decide el tamaño muestral, seleccionando e invitando a los sujetos pertinentes (muestra invitada) de lo que resulta la muestra aceptante, se deriva a continuación la muestra productora de datos, necesaria para el análisis de los datos y posterior establecimiento de la generalización y de conclusiones.

Black, J. y Champion, D., (1976), citados también por el autor mencionado en párrafo anterior, señalan que en la distinción de muestra ideal y la muestra real efectiva, en donde el investigador debe esforzarse por ser consistente con su esquema metodológico. Sin embargo, el investigador también debe comprender las alternativas en su estrategia, atendiendo a las circunstancias sobre las que tiene poco o ningún control.

De acuerdo a lo que señalan los autores anteriormente mencionados, hay circunstancias de las que el investigador no tiene control, es en este estudio lo que corresponde a envíos de las encuestas a través de la página online, puesto que de este trabajo se encargó la jefa de contabilidad de Santiago quien es la que posee todos los correos de los trabajadores y directivos de la agencia, cabe mencionar que algunos de los trabajadores tampoco se dieron el tiempo de contestar la encuesta.

Como resultado la muestra invitada para este seminario de título fueron los 74 trabajadores de la agencia de aduana, la muestra aceptante fueron 47 trabajadores y 6 directivos, pero la muestra de la cual se recabaron los datos son: 30 trabajadores de los cuales 27 son personal de sucursales y casa central y 3 directivos.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 PRESENTACIÓN

En este capítulo se darán a conocer los resultados y análisis generados como producto de los cuestionarios y entrevistas aplicadas detalladas en el capítulo anterior. Dicho análisis se desarrollará en función a los objetivos específicos, logrando así una interpretación teórica que se desarrollará en este capítulo.

Es en esta sección donde se expresa el análisis de los resultados arrojados, en el proceso de investigación, respondiendo de manera taxativa a los objetivos inicialmente propuestos. A modo de análisis se hace una segmentación entre directivos y trabajadores tal como lo indican también los objetivos. El análisis e interpretación se desarrollará sobre el enfoque mixto, es decir, tanto de la forma cuantitativa como cualitativa.

Con respecto al análisis, se realizó mediante tablas y gráficos complementando esto con los fragmentos extraídos de los actores involucrados, permitiendo establecer una línea de análisis que consignó la obtención de elementos que permitieron clarificar el escenario actual de la institución en el que se enmarca el tema estudiado.

De acuerdo a la naturaleza de los datos, se utilizó una matriz cualitativa, de carácter descriptivo, cuyas filas corresponden a los entrevistados y las columnas se asocian a las categorías.

Respecto del cuantitativo, se utilizó el programa SPSS, también siendo éste útil para el análisis de carácter descriptivo, que permitirá la confección de tablas de frecuencia y gráficos.

De la interpretación y del análisis realizado se obtendrán los lineamientos dejando en evidencia las problemáticas de la agencia y dando el pie para generar una propuesta de intervención.

Finalmente, el presente seminario consta del estudio del clima organizacional, definido a partir del contexto individual y organizacional de los trabajadores y directivos. En cuanto al contexto individual, se destacan los aspectos de: edad y sexo, y en relación al contexto organizacional se estudian las temáticas de **comunicación, motivación, liderazgo y conflictos** dentro de la empresa.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Caracterización del contexto individual de los trabajadores de la Agencia de Aduana en su situación socioeconómica y sociocultural.

Desde la perspectiva etárea, se reconocen las diferentes edades que hay en los trabajadores de esta empresa, siendo ésta una constante que puede condicionar la dinámica de los trabajadores dentro de ésta. A continuación, la siguiente tabla presenta la situación actual respecto al tema mencionado.

Tabla 4.1: Rango de edades.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18 hasta 40 años	18	67%	67%
41 hasta más de 49 años	9	33%	100%
Total	27	100%	

En la tabla presentada, se desprende que los trabajadores de la Agencia se sitúan mayoritariamente en el rango de edad de los 18 hasta los 40 años, lo que según Papalia, D., (2004,) comprende la etapa de vida de adultez temprana y adultez media.

Por otro lado, Erikson, E., (1950), citado por Papalia, D., (2004) en su teoría psicosocial del Desarrollo Humano, sitúa el rango de edad predominante en esta empresa como *Intimidad frente Aislamiento* y *Generatividad frente a Estancamiento*. De acuerdo a las características de esta última etapa y en función con la tabla 4.1 se puede interpretar que en esta empresa las familias de los trabajadores se encuentran en un periodo sólido de formación, en donde se produce un aporte a la sociedad en materia de la crianza de los hijos, ya que según el gráfico 4.4, el 74% se encuentra en este proceso. El trabajador menciona respecto a las familias que:

“Aquí no son familias muy grandes, aquí hay una persona que tiene 2 niños, no son muy grandes”.

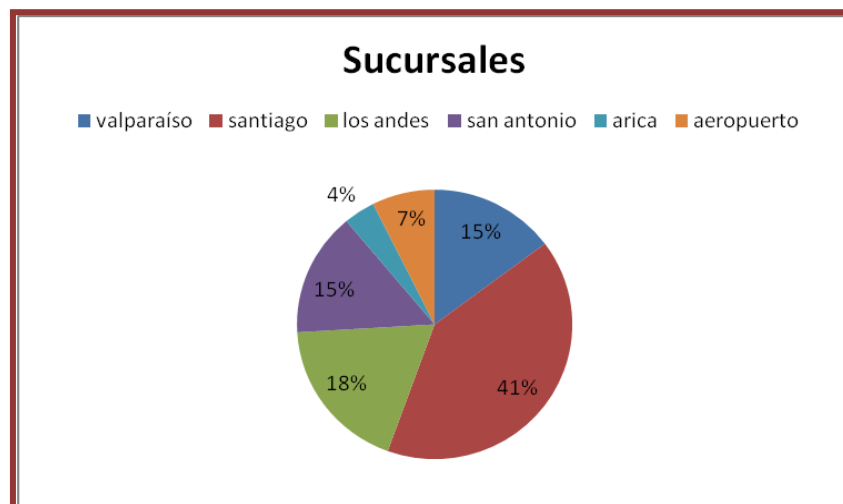
Por otro lado, la etapa declara una estabilidad en las familias, laboral, social. Sin embargo como señala el trabajador que:

“...aquí hay gente que tiene su casita propia, otras que arriendan o viven con sus familias pero igual siempre afectan las distintas realidades”.

Finalmente, se puede mencionar que los trabajadores de esta empresa en su mayoría son personas jóvenes y adultos, que se consideran y tratan de igual forma respetando a quienes sean sus jefes sin importar la edad.

Ahora bien, en cuanto a la distribución de los trabajadores por sucursales la situación es la siguiente:

Gráfico 4.1: Sucursal Proveniente.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información arrojada por la gráfica, gran parte de los trabajadores se encuentra en Santiago, el 41% se desempeña laboralmente en la casa central de la Agencia de Aduana, en donde se desarrolla mayor convivencia laboral, lo que se puede reflejar en el discurso de un trabajador de casa central en Santiago cuando manifiesta que:

“...cuando somos partícipes de una actividades estamos todos, hay excepciones pero acá vamos todos y todos participamos es innegable cuando estamos en una mesa se junten en el sector de allá y de acá pero al momento de actividades todos nos miramos en un mismo nivel”.

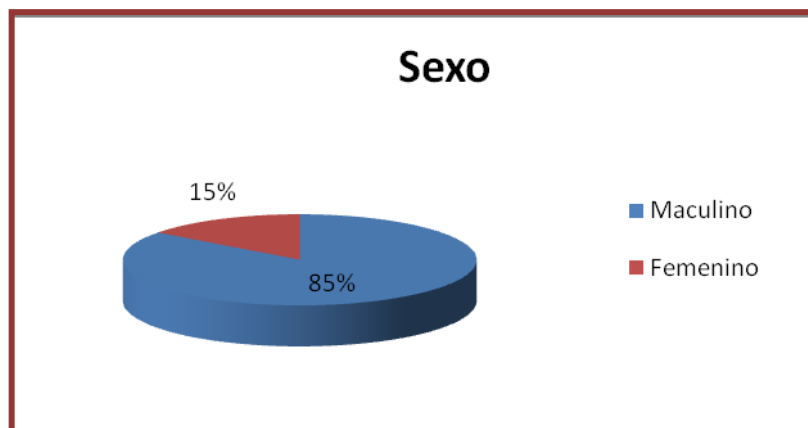
Sin embargo, en una primera impresión se desprende que el hecho de existir distintas sucursales a nivel país provoca por parte de los trabajadores sentimientos de aislamiento y segregación laboral. Esto se refleja en lo que un trabajador de una de las sucursales declara en su discurso:

“...Sí, igual es distinto porque de Santiago no conozco a nadie. Conozco la gente de aquí de la oficina y lo otro es centro, no hay contacto”.

En suma y en relación a lo expuesto en el marco teórico, con el propósito de aumentar el volumen de ventas en un área geográfica determinada y mantener un contacto más estrecho con los clientes, muchas empresas operan por medio de Sucursales; esto implica que éstas, son tiendas o extensiones de la empresa ubicadas en lugares estratégicos que prestan servicios a lo largo de Chile, como lo hace esta agencia que posee sucursales desde Arica hasta Punta Arenas.

Respecto al tema de género, a continuación se presenta la distribución de los trabajadores de la empresa.

Gráfico 4.2: Sexo.



Fuente: Elaboración Propia

En función a los resultados arrojados por el gráfico presentado, se desprende que del total de la población de trabajadores la mayoría es de género masculino, constituyéndose entonces una predominancia del género a nivel organizacional. Sin embargo, la población femenina se concentra mayoritariamente a nivel de operaciones en Santiago.

Los trabajadores no identifican diferencias en el quehacer laboral frente a la existencia de personas del sexo contrario. El trabajador de una sucursal declara:

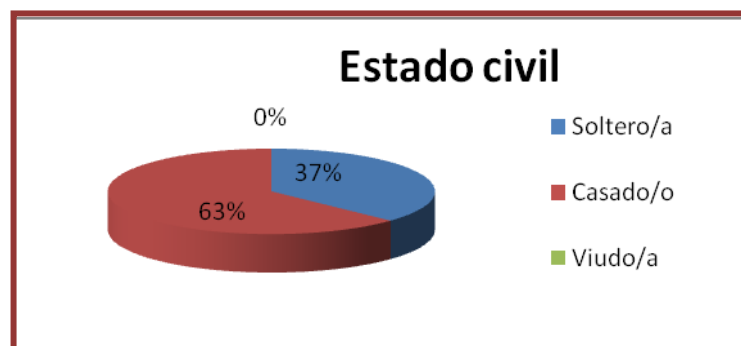
“...Se destaca que en sucursales son todo hombres, Acá son más mujeres, yo creo que la relación en ese sentido es bastante buena los choques se generan por un tema laboral más que personal son cosas de pan de cada día y propias de una organización más que un nada por tema de plazos no creo que si está el tema que haya menos motivación de diferencia de sexo, no lo he notado”.

Heilman, M., (1995), concluye que el número de mujeres en puestos directivos viene influenciado por las percepciones de los hombres que tradicionalmente han dominado los puestos más altos en las empresas. Tal como se refleja en la agencia de aduana, los cargos directivos se llevan a cargo por personas de género masculino, particularmente por el origen y la creación de la empresa. Siendo las mujeres quienes operativamente se encargan de la organización de la misma.

De acuerdo al Centro de Estudio de la Mujer (CEM, 1998-1999) se puede concluir que lo anteriormente expuesto señala que las mujeres aún deben mejorar en la percepción que se tiene de ellas, por lo que quizás es un factor que influye en la frecuencia de mujeres en comparación a la de los hombres.

Por otra parte, la situación de los trabajadores con respecto a su situación civil, se presenta a continuación:

Gráfico 4.3: Estado civil.



Fuente: Elaboración Propia.

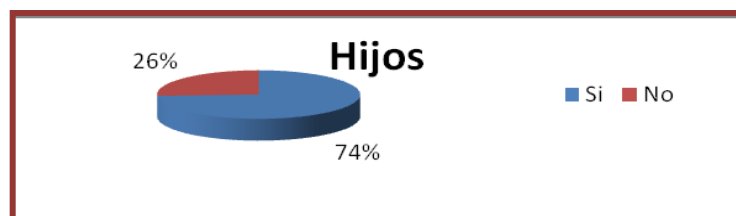
El estado civil concebido como una situación particular de las personas en relación con la institución del matrimonio (soltero, casada, viuda) y con el parentesco (padre, madre, hijo, hermano, abuelo) se ve reflejado en el gráfico principalmente en la primera afirmación, ya que, de acuerdo a los datos obtenidos un 63% de los trabajadores encuestados es Casado y un 37% soltero. El matrimonio

civil, según nuestro Código Civil, *"es un contrato solemne por el cual un hombre y una mujer se unen actual e indisolublemente por toda la vida, con el fin de vivir juntos, de procrear y de auxiliarse mutuamente"* (art.102). De acuerdo a lo que señala este artículo, las personas que se encuentran casadas tienen una mayor longevidad ya que se auxilian mutuamente, y al estar en pareja establecen metas de vida juntos. El estado civil de un/a trabajador/a se constituye como parte de factores que conforman la identidad del trabajador, siendo una persona en contrato matrimonial, con obligaciones contraídas en lo civil y/o religioso posee mayor responsabilidad por el hecho de mantener una familia y ser el soporte económico de la misma, por lo tanto, aquellos que tienen una familia requieren mayoritariamente de trabajar más que una persona soltera.

Sin embargo, las alumnas seminaristas perciben escasa importancia de la temática en su desempeño laboral, principalmente por la escasa referencia al tema y la generalización del mismo.

A continuación se presenta una descripción gráfica de los resultados que se obtuvieron respecto al tema de trabajadores con y sin hijos, lo que se muestra a continuación:

Gráfico 4.4: Hijos.



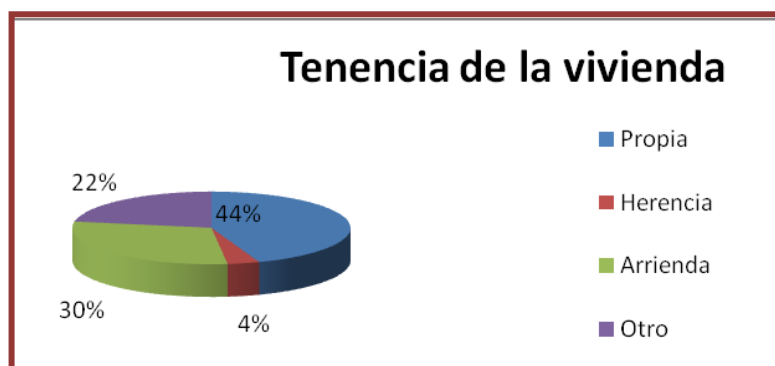
Fuente: Elaboración Propia.

De la totalidad de los trabajadores, los resultados arrojaron que un 74% de ellos tienen hijos y el 26 % restante no. El centro de estudio de la mujer (2005), en su investigación *"Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible"* expone que el trabajo *"...hace posible sostener a la familia, otorgarle bienestar y comodidad; y muy fundamentalmente, porque permite ofrecerles a los hijos —en el presente y a futuro— las condiciones para que puedan tener más educación. Esta valoración del trabajo como medio para alcanzar el bienestar familiar muchas veces supone un*

sacrificio, renuncia, esfuerzo e incluso sufrimiento que no es posible soslayar en pos de esos objetivos". Frente a esto la concepción del trabajo para la mayoría de las personas que tienen hijos se concibe como una necesidad, como bien señala la investigación presentada.

En relación a la tenencia de vivienda se puede señalar lo siguiente:

Gráfico 4.5: Tenencia de la vivienda.



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la gráfica presentada, se evidencia que la mayoría de los trabajadores posee una vivienda propia, así la otra mayoría consiguiente posee una situación de arrendatario. Relacionado con los ingresos se evidencia gráficamente las distintas realidades socioeconómicas. En base a esto un trabajador de sucursal declara:

"...Si por ejemplo aquí hay gente que tiene su casita propia, otras que arriendan o viven con sus familias, pero igual siempre afecta, son distintas realidades".

De acuerdo a la percepción rescatada por las alumnas es que se puede relacionar la tenencia de la vivienda con los ingresos obtenidos, en cuanto a que algunas personas desean tener bienes materiales, como la vivienda propia o un automóvil y en ese caso los ingresos obtenidos en esta empresa son acorde a las expectativas para lograr dichas metas. Por otro lado se contrapone esta percepción de acuerdo a lo que manifiesta un trabajador, el que declara lo siguiente:

"...por ejemplo hay cosas que uno no puede alcanzar con este trabajo, por ejemplo quería tener tu casita o quería tener tu auto y no te alcanza y eso te afecta a la larga laboralmente. Yo creo que todo el país si tuviera ingresos realmente buenos estaríamos todos contentos. Influye mucho el nivel económico en la familia, porque si tení problemas vas a llegar mal genio al trabajo, vas a producir menos y es una realidad de todo Chile, la mayoría".

orden y protección, dentro de la cual se puede relacionar con la tenencia de una vivienda en donde es en este lugar donde se desarrolla la protección material que necesita toda persona.

Por otra parte, en el supuesto de presentarse situaciones conflictivas los trabajadores responden ante esto, como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 4.2: Personas que lo apoyan ante situaciones conflictivas.

Personas de apoyo	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	21	78%
Amigos	1	4%
Compañeros de trabajo	0	0%
No posee	3	11%
Otro	2	7%
Total	27	100%

Se destacar que ante una situación de conflicto, los trabajadores no acuden a los compañeros de trabajo, puesto que, las relaciones laborales no han sido desarrolladas debido al clima en que se dan, tanto a nivel sucursal como casa central. Como se menciona en el marco teórico, la satisfacción laboral, tiene relación en el grado de conformismo con la empresa, y es en esta materia que los administradores deben preocuparse por el tema de relaciones laborales en donde, a pesar, de que les guste trabajar en la agencia, fomenten las relaciones de trabajo positivas, donde se permita el crecimiento de cada persona.

Por el contrario, ante tales acontecimientos los trabajadores siguen acudiendo a sus propios familiares. La familia cumple importantes funciones tanto como para la familia en sí y la sociedad, así se destaca las funciones de: reproducción, se aprenden las pautas, y comportamientos de cada miembro, la condición de género, normas que posibilitan que una persona interactúe con la sociedad. A su vez, es un núcleo económico, donde éste está determinado por los ingresos y gastos de la familia y también es la base de socialización primaria, introducir a la persona a la sociedad.

La formación educacional es un requisito para postular a cualquier empleo, por lo que esta empresa tiene como requisitos tener cierto nivel educacional como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 4.3: Nivel de escolaridad.

Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Básico	0	0%	0%
Media completa	7	25,9%	25,9%
Media incompleta	1	3,7%	29,6%
Superior completa	5	18,5%	48,1%
Superior incompleta	4	14,8%	63,0%
Técnico profesional	10	37,0%	100%
Total	27	100%	

De acuerdo al nivel de escolaridad de los trabajadores, la mayoría de ellos se sitúa entre la educación media completa y el técnico profesional. La agencia de aduana no cierra las puertas a sus trabajadores respecto a oportunidades educacionales, sin embargo esta situación debe ser acomodada por el propio trabajador por lo que en ocasiones resulta complejo compatibilizar las dos tareas. Si bien la empresa no cierra las posibilidades de estudiar debería flexibilizar en lo que respecta a los horarios de las actividades. Un trabajador de sucursal manifiesta que:

“...yo tengo 4º medio me, falta prácticamente 1 año y me titulo de comercio exterior...”

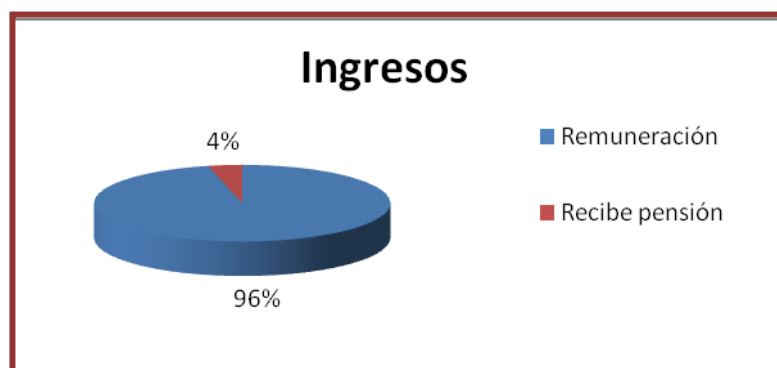
La encuesta de Caracterización Socioeconómica (Casen, actualmente es ficha de protección social) reveló un aumento de los niveles de escolaridad de la población mayor de 18 años entre 1990 y 2006, pasando desde nueve a 10,2 años de estudios como promedio. Dentro de las necesidades de Maslow, A., (1954), se sitúan las necesidades de seguridad, aquellas que otorgan estabilidad y protección. Desde aquí se puede relacionar la educación, como una necesidad de seguridad y a la vez de auto-realización, ya que, la formación profesional o técnica, permite que las personas alcancen su máximo potencial.

Según MINEDUC, para el período 2007-2008 la escolaridad promedio nacional supera los 10 años, situación que se manifiesta de similar manera en hombres y mujeres. En cada una de las regiones se observa que la escolaridad promedio supera los 8 años, es decir, que el promedio de la población de 15 años y más de edad tiene a lo menos la enseñanza básica completa.

Finalmente, se puede mencionar que existe una exigencia mínima en cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores que les permita desarrollarse en el área de computación y habilidades lecto-escritura para con el transcurso del desarrollo laboral aprender los quehaceres correspondientes al cargo asignado, siendo ésta la situación actual de la empresa.

De acuerdo a La situación económica de los trabajadores se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.6: Tipo de Ingresos.



Fuente: Elaboración Propia.

En base a los resultados graficados, se desprende que el 96% de los trabajadores encuestados tiene como fuente principal de ingreso económico la remuneración producto de su trabajo en la agencia de aduana y un 4% lo complementa con alguna pensión.

Se producen diferencias en la percepción de los trabajadores y jefes de sucursal de acuerdo al tema de los ingresos. Por un lado, un jefe de sucursal manifiesta que:

“Las personalidades de cada uno no influyen en nuestro trabajo y tampoco generan roces dependiendo de donde vengamos de los diferentes sectores acá en san Antonio todos somos de clase media baja, aquí no hay una persona abc1 abc2 abc10 te das cuenta. No hay una diferencia ni étnica ni cultural, todo es igual en san Antonio.”

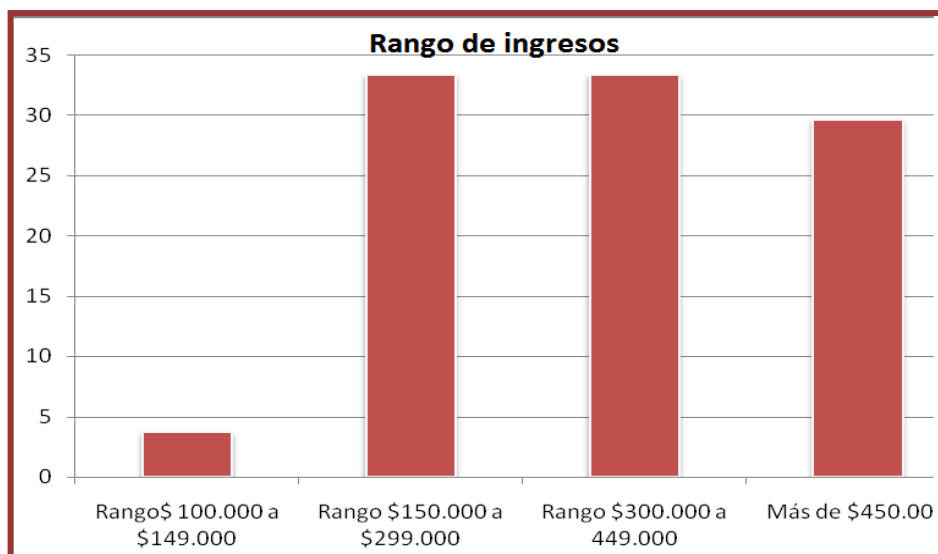
Por el otro, un trabajador de sucursal declara lo siguiente:

“...yo no considero que para trabajar en una agencia de aduana ganaría un sueldo base a pesar de que igual hacemos el resto del sueldo con las horas extras, yo encuentro que es mediocre, no somos trabajadores de venta una cosa así que te pagan el sueldo base”.

Tal como se señala en el marco teórico, Robbins, S., (2004), *“Las personas que trabajan en empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades... (y también están los cliente)s cada uno de estos actores esperan una retribución a cambio de sus prestaciones y tareas organizacionales realizadas.”* Es en este caso donde los trabajadores, principalmente de sucursales, manifiestan que la empresa debiese mejorar, puesto que, desean una retribución mejor pagada de las labores realizadas.

Continuando con el tema anterior, la situación económica de los trabajadores se representa clasificada en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.7: Rango de Ingresos.



Fuente: Elaboración propia.

En relación al rango de sueldo se puede mencionar que, los trabajadores se sitúan mayoritariamente hasta los \$449.000, esto tiene relación con el gráfico 4.7 en donde se manifiesta la necesidad de un incentivo monetario mayor para los trabajadores, con el fin de mejorar el clima presente en las sucursales y en Santiago. Al poseer mayores incentivos se logra avanzar en la escala de jerarquización de Maslow, donde se logra la autorrealización, una vez que se cubren las necesidades fisiológicas básicas.

Dentro de la misma temática, acerca de los ingresos económicos de los trabajadores, a continuación se muestra la distribución de los mismos.

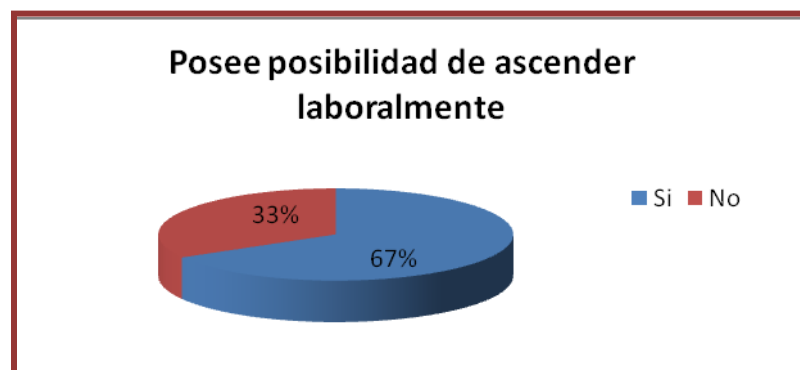
Tabla 4.4: Distribución de Ingresos.

	Máxima prioridad	Medianamente prioritario	Mínima prioridad	Postergable	No es prioridad
Alimentación	74,07% (20)	22,2% (6)	3,7% (1)	0% (0)	0% (0)
Vestuario	14,8% (4)	29,6% (8)	33,3% (9)	18,5% (5)	3,7% (1)
Gastos básicos	81,4% (22)	11,1% (3)	3,7% (1)	0% (0)	3,7% (1)
Locomoción	70,3% (19)	22,2% (6)	3,7% (1)	0% (0)	3,7% (1)
Salud	48,1% (15)	25,9% (7)	14,8% (4)	3,7% (1)	0 (0%)
Deudas	70,3%(19)	22,2%(6)	0% (0)	7,4% (2)	0 (0%)

En relación al gráfico anteriormente presentado (gráfico 4.7) y de acuerdo a la tabla 4.4, se puede señalar que tiene relación con lo apuntado en el marco teórico que hace alusión a la teoría de necesidades de Maslow en donde, se presenta una escala de necesidades que a medida que se van cumpliendo se avanza al siguiente nivel. En esta tabla se presenta que la mayoría de los trabajadores de esta empresa considera como máxima prioridad, gastos básicos y alimentación. Esto situado en la pirámide de necesidades fisiológicas como la alimentación, son la base para satisfacer las necesidades siguientes. Cabe mencionar que, ningún trabajador menciona extensamente el tema debido al escaso interés de éstos por el tema.

Por último, la situación de ascender dentro de esta agencia, es entendida a través Maslow plantea en la cima de su pirámide la posibilidad de ascender laboralmente como autorrealización. La oportunidad de ascender de acuerdo a la percepción de los trabajadores se ve reflejada en la siguiente gráfica:

Gráfico 4.8: Posibilidad de ascender laboralmente.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede señalar que, la posibilidad de ascender dentro de esta empresa es posible, si bien, no la totalidad de los trabajadores señalaron que sí podían ascender laboralmente, más de la mitad, un 67% de los trabajadores asiente esta afirmación.

Para que una empresa pueda mejorar su clima organizacional, debe preocuparse de que todos sus trabajadores, en todas las aristas que se desarrollen dentro de una organización, deben considerar la motivación del trabajo, el porqué trabaja en la empresa; y si es que éstos piensan que pueden ascender laboralmente, se deben dar las instancias para que esto se realice.

Según Maslow, A., (1954), y su escala de necesidades que presenta, el ascender laboralmente manifiesta que los trabajadores desean lograr la autorrealización, que es la etapa más alta de la escala de jerarquización, donde se tiene una percepción objetiva de la realidad y se logra una aceptación de sí mismo, es decir, pueden desempeñarse a cabalidad en el trabajo que deseen.

De acuerdo a lo que señala un trabajador de sucursal, lo que se considera necesario para poder ascender laboralmente es:

“Sería mayor, mayor facilidad para poder estudiar, irse perfeccionando. Más capacitaciones”.

En suma

De acuerdo al contexto individual de los **trabajadores** se puede señalar que:

- El 67% son adultos y adulto jóvenes.
- El 41% de los trabajadores está ubicado en la sucursal de Santiago (casa central).
- El 85% de los trabajadores son hombres.
- El 74% de los trabajadores tienen hijos.
- El 0% de los trabajadores acude a sus compañeros de trabajo ante situaciones conflictivas.
- En cuanto el nivel de educación de los trabajadores, se sitúa en el nivel de enseñanza media completa 25,9% y 37% en técnico profesional.
- El 96% de los trabajadores tiene como ingreso monetario único su remuneración.
- La mayoría de los trabajadores obtiene un sueldo de hasta \$449.000.
- Un 67% de los trabajadores cree poder ascender laboralmente en esta empresa.

Caracterización del contexto organizacional de los trabajadores de la Agencia de Aduana en sus aspectos de: Liderazgo, Comunicación, Motivación y Conflicto.

En todas las organizaciones hay un cierto tipo de **liderazgo**, por lo que, de acuerdo a la percepción de cada trabajador acerca de este tema, se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 4.5: Liderazgo.

	1. Totalmente De Acuerdo	2. Relativamente De Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
1.- En esta empresa cada vez que me asignan una indicación, Soy capaz de cumplirla a cabalidad	100% (26)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
9.- En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe.	12% (3)	15% (4)	0% (0)	62% (16)
12.- Se toma atención a las sugerencias que realizo respecto al funcionamiento de la empresa	46% (12)	27% (7)	8% (2)	8% (2)
16.- La retroalimentación influiría positivamente en el desempeño de mi trabajo	50% (13)	27% (7)	8% (2)	0% (0)

Con respecto a esta tabla se puede identificar que una totalidad de los trabajadores, cree que realiza su trabajo a cabalidad, es decir, no tienen mayores complicaciones con las funciones realizadas. Sin embargo, un 50% señala que si recibiera retroalimentación acerca de su desempeño influiría positivamente, la

instancia de comunicación puede mejorarse para que el desempeño alcanzado, sea mejor del que el 100% creen tener.

De acuerdo a lo planteado en el marco de referencia, liderazgo se considera como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, la base de esta influencia puede ser formal como la que confiere un rango gerencial en una organización. En base a lo expuesto en el párrafo anterior, se puede determinar que falta más desempeño de la empresa en cuanto a retribuirles a sus trabajadores información sobre cómo han desempeñado su trabajo, sin embargo se destaca que el liderazgo está claro dentro de la agencia y todas las personas que tienen el “rol” de líder realizan sus funciones correctamente. Tal como señalan trabajadores de la empresa:

“hay buenos jefes, dentro de esta sucursal y en Santiago, acá si uno quiere dar una opinión la da y se escucha y en Santiago también si uno da una propuesta se escucha todo”.

Por otra parte, un trabajador de sucursal señala:

“Sí, es bastante marcado el liderazgo acá de hecho nuestro jefe como concepto general dentro de la empresa, por ejemplo alguna solicitud, problema que tengamos dentro de los plazos estimados por la empresa es bastante rápido la respuesta y solución respecto a lo mismo”.

Finalmente, se extrae como conclusión que los trabajadores logran identificar un liderazgo definido, así como también que la relación entre Directivos hacia los trabajadores es precisa dentro del clima laboral. Por lo tanto, los trabajadores identifican y legitiman el concepto de liderazgo, proyectándolo hacia una figura de mayor cargo.

La **comunicación** es un elemento fundamental para que toda organización, cumpla con sus metas y funciones asignadas desde directivos hacia trabajadores.

Tabla 4.6: Comunicación.

	1. Totalmente De Acuerdo	2. Relativamente De Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
1.- La mayor parte del tiempo me comunico vía: personal, a través de teléfonos o correos electrónicos.	86% (19)	14% (3)	0% (0)	0% (0)
2.- Me siento capacitado para comunicar todo lo que pienso acerca de la empresa	55% (12)	36% (8)	5% (1)	5% (1)
4.- En esta empresa existen instancias de comunicación en donde se reclute a todo el personal.	41% (9)	27% (6)	9% (2)	23% (5)

La comunicación organizacional hace referencia a las redes formales, rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación.

En las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: Correo electrónico; enlaces de intranet y extranet, videoconferencias.

Tal como se muestra en la tabla, el 86% de los trabajadores se comunican, a través de un medio de comunicación o personalmente, como lo señala un trabajador de Santiago:

“En que realidad nosotros somos todos uno, así que estamos diferenciados por un tema estructural diferente... En la comunicación no se nota la diferencia en ese sentido. Si nosotros mandamos de aquí a la otra sucursal es como si tuviera acá y por cercanía estamos bastante cerca.”

Por otra parte un trabajador de sucursal señala que:

“...la comunicación aquí es lo más importante porque no funcionaríamos si no existiera, nosotros todo, TODO lo conversamos... Somos bien unidos aquí, por ejemplo hay veces en que yo no sé algo o alguno de los chiquillos no sabe y siempre hay alguien que nos ayuda, cualquiera de nosotros lo puede saber y nos ayudamos entre todos...”

Se extrae que la concepción de la comunicación para los trabajadores se constituye como un elemento fundamental para el funcionamiento de tanto de la sucursal como de la empresa, puesto que como se ha mencionado anteriormente, la distribución de la agencia dificulta la comunicación entre ellos.

Por lo tanto, este análisis hace alusión a que cada sucursal tiene buena comunicación interna, por otro lado, lo que se ve debilitado es la comunicación personal de una sucursal con otra, esto se debe a que estructuralmente se encuentran en diferentes regiones y las instancias personalizadas de comunicar información desde directivos hacia trabajadores es lo complejo.

Continuando con el tema anteriormente mencionado, a continuación se presenta la percepción de los trabajadores acerca de la calidad de la comunicación, lo que se muestra a continuación:

Tabla 4.7: Calidad de la Comunicación.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Poco fluida	12	55%
Muy fluida	10	45%
No nos comunicamos	0	0%
Total	22	100%

El 55 % de los trabajadores señala que la comunicación es poco fluida, esto hace alusión a que como se muestra en el análisis de la tabla anterior se comunican mayoritariamente a través de vía correo electrónico o teléfono faltando la instancia personal que por estructura no se puede realizar. Así señala un trabajador:

“...la comunicación laboral no deja de ser buena, pero podría ser mejor con las otras sucursales y con Santiago, siempre hay una forma de mejorar lo que pasa es que entre tantos quehaceres uno no busca la mejor forma de mejorar el problema”.

Según Rodríguez, D., (2004), son: Comunicaciones descendentes, órdenes, contacto entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, uso y calidad de diarios revistas, uso de reuniones globales, reuniones por departamento, sistema de información común para todos, manejo de la información. Tal como señala un trabajador:

“Primero lo hablamos con Gabriel nuestro jefe y luego él lo plantea a Santiago. Seguimos siempre un proceso regular porque por algo él es el jefe aquí, sabemos que hay que respetarlo y las cosas son claras aquí, todos sabemos lo que tenemos que hacer”.

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser de palabra ni en persona.

La comunicación entonces, es entendida por los trabajadores como un “Conducto Regular”, reconociendo cada uno de los canales por los cuales se debe transitar mediante la comunicación, ante la solicitud y/o planteamiento de una situación determinada.

Dentro de este tema ha surgido un tópico que tiene relación con la comunicación, que consiste en:

✓ **Reuniones con todos los trabajadores:**

Un trabajador de Santiago menciona que:

“Debería ser para todos, somos un todo acá, yo creo que es más de un tema de distancia ... existe menos posibilidad de reunirnos nosotros, son 2 veces al año que nos reunimos entre todos y le damos también cierta importancia a gente que está mucho más extremo. Arica, Iquique el año pasado nos juntamos para el tema del 18... por lo menos yo los conocí el año pasado”.

En otra sucursal señalan que:

“mira porque yo tengo entendido que antes en esta empresa hacían paseos familiares antes ahora no sé por el momento no me ha tocado, pero sería bueno. Compartir más porque esto es como una segunda casa como una familia”.

Esta misma opinión se repite en otro trabajador:

“la empresa es súper buena, pero creo que le falta como más preocupación por los trabajadores, a lo mejor llamarnos más seguido para saber cómo estamos o no se po’ venir a vernos como funcionamos cosas así como detalles, pero los detalles también son súper importantes”.

Por último, otro trabajador de sucursal menciona que:

“Creo que sería bueno que hicieran como más supervisiones o que se preocuparan y viniera a vernos como estamos y cosas más personales, falta ese lado social del recurso humano que va más allá de una fiesta de fin de año o alguna celebración, pero en lo general súper buena la empresa”.

Finalmente, se puede destacar que todos estos trabajadores consideran una buena empresa la agencia de aduanas, pero que el lado humano, el sociabilizar con los trabajadores es el factor necesario para que éstos sean reconocidos en su trabajo como tal.

En otro aspecto del contexto organizacional, la **Motivación** de los trabajadores se ve reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 4.8: Motivación.

	1. Totalmente De Acuerdo	2. Relativamente De Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
3.- Me gustaría elevar mi remuneración.	90% (19)	0% (0)	10% (2)	0% (0)
7.- Estoy satisfecho de estar en esta empresa.	76% (16)	14% (3)	5% (1)	5% (1)
9.- Comprendo que el trabajo que realizo es importante para los objetivos de la empresa.	95% (20)	5% (1)	0% (0)	0% (0)

Al comparar las preguntas que obtuvieron mayor porcentaje, se desprende un mayor compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, principalmente porque un 95% de los trabajadores encuestados manifiestan y reconocen la importancia del trabajo realizado para los objetivos de la empresa, esto, frente a un 90% de los mismos trabajadores que manifiestan les gustaría elevar su remuneración. Por otro lado, los trabajadores manifiestan satisfacción de estar en la empresa sin embargo, manifiestan la necesidad de elevar la remuneración.

La motivación entonces para los trabajadores se puede expresar de distintas maneras, no hay un concepto generalizado de cómo motivar a los trabajadores de una empresa. A continuación se manifiestan dos perspectivas diferentes de esta temática, por un lado un Trabajador de Santiago manifiesta.

“el tema motivacional... yo lo podría destacar de esta empresa, ya que se preocupan bastante en este sentido... Por ejemplo aquí, hace muy poco tuvimos un curso de motivación y relajación... (Y también)... hay eventos en lo que nosotros participamos por ejemplo ver partidos, hacemos actividades, asados para los cumpleaños se organizan entre todos hacemos una colecta y da un espacio para que nos podamos divertirnos y saludar a nuestra gente que está de aniversario”.

Por otro lado, un Trabajador sucursal manifiesta:

“... uno puede motivar a una sola persona, a darle un reconocimiento un papel escrito yo creo que la motivación en estos momentos pa’ todos es monetario... porque si resulta que hago reconocimiento con un papel escrito con una firma pa’ mi no es reconocimiento...”

De modo general a todos los trabajadores de la empresa les gusta trabajar en esta misma y manifiestan interés cuando hay clientes nuevos, esto se representa en el 76 % que declaran estar contento trabajando en esta agencia. Tal como se señala en el marco teórico, Rodríguez, D., (2004), menciona que la motivación de un trabajador depende del Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo, por lo que éste es un tema importante a considerar en un plan de acción futura para mejorar el clima organizacional de esta Agencia de Aduana.

Ahora bien, en cuanto al porqué el personal trabaja en esta agencia se ve reflejado en la siguiente gráfica:

Gráfico 4.9: Razón de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al gráfico anterior, se desprende que un 51% declara que le agrada trabajar en la empresa y otro dato relevante es que el 22% declara que la remuneración recibida les alcanza para solventar sus gastos, esto quiere decir que como se refleja en la tabla, el incentivo monetario motivaría a los trabajadores a realizarse como persona, ya que cumplen con las funciones y roles asignados y se sienten satisfechos dentro de la empresa. Por lo tanto, de acuerdo al relato de los trabajadores el aspecto monetario sería una de las debilidades reconocidas por ellos mismos como un estímulo extra para sentirse a gusto en cualquier institución, tal como se manifiesta en la tabla anterior de motivación. Un trabajador señala lo siguiente:

“Yo creo que la plata es un buen estímulo para cualquier trabajador, no sólo de esta empresa”

Por otro lado, en complemento a este relato, otro trabajador declara respecto a la motivación que:

“Es mala. Si lo miro fríamente es mala porque aquí no te dan incentivos económicos, ni personales ni nada, aquí por ejemplo, puedo decir que pal 18 hacen una fiesta y te dan un bono y para navidad también, eso es como socialmente aceptable que en año nuevo o fiesta te den bono, más allá no hay incentivo ni nada”.

Por último, un trabajador de sucursal señala que:

“Sabi que aquí los chiquillos les gusta venir a trabajar, no es que deseen y mueran por venir a trabajar, pero aquí lo pasamos bien, tiramos la talla entre que trabajamos, yo creo que hay un buen clima. No es un sacrificio venir a trabajar, lo disfrutamos”.

Robbins, S., (2004), señala que cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos trabajadores satisfechos. Por lo tanto, las organizaciones contentas son más productivas.

Finalmente, en base lo anteriormente expuesto se puede determinar que el trabajo es una actividad productiva, el hombre al trabajar siempre produce algo que pretende satisfacer una necesidad. En este aspecto un trabajo será tanto más eficaz cuanto más favorezca, mediante la expresión y desarrollo de la personalidad del trabajador, una producción elevada y el incentivo monetario es lo que hace falta en la empresa, siendo éste el requerimiento principal que mantienen los trabajadores para sentirse a gusto en esta empresa.

A partir del estudio, se puede destacar que surgieron temas que tienen relación con la motivación de los trabajadores, tales como:

- ✓ **Capacitaciones:** en este punto se detectaron que los trabajadores de sucursales señalan que desean más capacitaciones para ellos porque quieren perfeccionarse, pero los únicos trabajadores que pueden realizarlas son los que están en Santiago.

Señala el gerente general que:

“... Las capacitaciones no son abiertas a todo el mundo sino que son específicas, o sea dependiendo de la necesidad o las debilidades de alguna persona. Nosotros por ejemplo... diseñamos un diplomado en comercio exterior con el Duoc, donde hemos mandado a gran parte de nuestro personal que tiene relación con toda la parte operativa, con toda la parte de los técnicos pedidos, con la parte contable. Como es aquí en Santiago eso no sirve para las sucursales... Hay una persona encargada... ella se encarga de ver las necesidades de capacitación y satisfacerla...”.

Señala otro trabajador que:

“Creo que sería importante que la empresa lo considerara como beneficio para todos... para descentralizar”.

- ✓ **Remuneraciones:** continuando con los temas que tienen relación con la motivación; los trabajadores mencionan que desean obtener una remuneración mayor por el trabajo realizado y como incentivo.

Así señala un trabajador:

“Yo creo que las mejoras son económicas principalmente económicas, yo creo que es netamente eso o sea porque, se podría mejorar la comunicación entre sucursales y la central. Y básicamente los sueldos”.

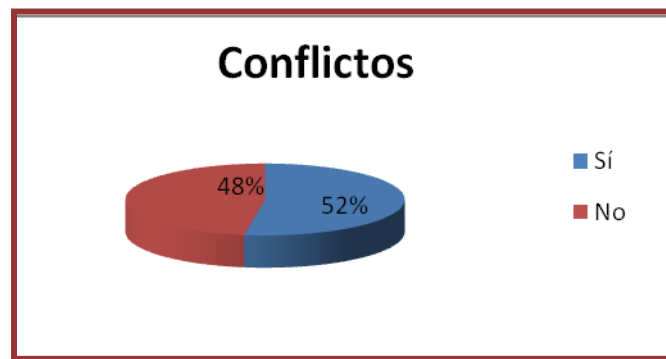
A diferencia del gerente general que señala que:

“Aquí hay muchos tipos de estímulos, básicamente son estímulos monetarios. Gran parte del personal tiene alguna participación sobre las ventas de la empresa, porcentaje de participación, entonces si se vende más, se gana más. Esa es una participación directa, y muchos funcionarios constituyen una parte importante de la remuneración la participación”.

Se puede concluir que hay discrepancia entre lo mencionado por el gerente general y trabajadores de sucursales, puesto que, los trabajadores coinciden en que hace falta un mayor incentivo monetario, por el contrario el gerente menciona que sí los hay. Esta discrepancia se debe a que el gerente, al parecer conoce de manera superficial la realidad de sus trabajadores de las sucursales y que no hay una manifestación personal por parte de los mismos por expresar sus necesidades al encargado de la empresa.

Los **Conflictos** existen en cualquier organización, ya sea de cualquier índole, siendo esta empresa no exenta de esta situación, lo que se representa a continuación:

Gráfico 4.10: Existencia de conflictos.



Fuente: Elaboración Propia.

La gráfica anterior señala que un 52% reconoce la existencia de conflictos en la empresa y un 48% reconoce la ausencia de la misma, esto quiere decir que la percepción de los trabajadores respecto a la temática se encuentra dividida, principalmente por no reconocer el tipo de conflicto que pueda existir en la empresa.

Un trabajador de sucursal declara respecto a la temática que:

“El tema de los conflictos quieran o no siempre van a haber, en la sociedad siempre hay conflictos, ya sea, por algún u otro motivo a veces personal o laboral, generalmente laborales y los conflictos se generan con cliente v/s la persona que lo atiende”.

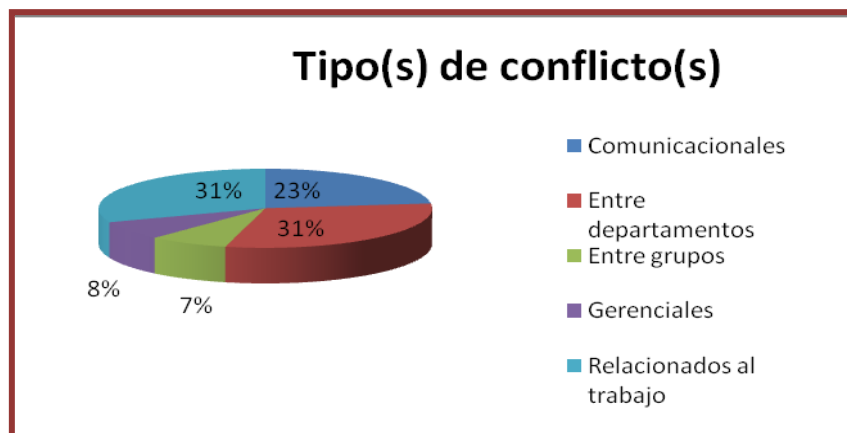
Otro trabajador manifiesta que:

“Siempre en todo sentido de la vida hay problemas, aquí no se dan mucho somos como todos bien unidos y como te decía anteriormente la comunicación es súper importante y nos ayuda harto para resolver los problemas, aparte que somos casi todos de la misma edad así que nos entendemos”.

El contraste anteriormente planteado permite concluir que generalmente, existen conflictos dentro de la sucursal y que éstos son resueltos, ya que, son conflictos esporádicos que surgen en el momento y en el contexto laboral.

En este mismo ámbito, analizada la existencia de conflictos a continuación se presenta los tipos existentes dentro de la agencia.

Gráfico 4.11: Tipos de conflictos.



Fuente: Elaboración Propia

Como se señaló en el gráfico 4.10, un 31% señala que los conflictos son relacionados al trabajo, sin embargo también un 31% declara que los conflictos se dan entre departamentos. Esto se debe a que principalmente los trabajadores, se desempeñan laboralmente en Santiago, en donde las oficinas se encuentran divididas en departamentos y en infraestructura (dos edificios).

Según lo señalado en el marco teórico, los conflictos que se originan en la empresa corresponden a: **A nivel grupal** y en un subnivel en:

Conflicto Intragupal: se produce cuando surgen problemas dentro del mismo grupo.

De acuerdo al Gráfico 4.10 y gráfico 4.11 se puede concluir que es un conflicto a nivel grupal específicamente intragrupal, donde los problemas son dentro del mismo grupo (sucursal) y de carácter momentáneo.

Continuando con la temática de conflicto y su resolución, se desprende lo siguiente:

Tabla 4.9: Conflictos.

	1. Totalmente De Acuerdo	2. Relativamente De Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
3.- En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	10% (2)	33% (7)	33% (7)	24% (5)
4-En esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos	43% (9)	38% (8)	10% (2)	10% (2)
5.- Existen en esta empresa métodos o instancias de solución de conflicto	43% (9)	38% (8)	10% (2)	10% (2)
6.- Creo que existe coordinación e integración entre compañeros para la solución de tareas y conflictos.	52% (11)	29% (6)	14% (3)	5% (1)

Los problemas se resuelven a nivel de sucursal, debiendo existir las instancias para resolver los conflictos, ya que cada sucursal mantiene sus funciones establecidas y los jefes a cargo deben velar por el cumplimiento de éstas, ya que de no ser así se produciría un retraso entre el funcionamiento de Santiago-Sucursal. Un trabajador, manifiesta que:

“Lo principal cuando hay algún problema es resolverlo aquí, en la sucursal y tratar de que no llegue a mayores y que Santiago no se involucre o no alcancen a saber. Tratamos de que problema que haya sea resuelto aquí. A veces cuando hay problemas, lo conversamos, nos damos un tiempo y lo conversamos con la persona involucrada y conmigo y lo resolvemos”.

Para finalizar, los conflictos dentro de esta empresa son solucionados mediante el diálogo, lo cual se genera a través del seguimiento protocolar realizado por el jefe de sucursal y las personas que presentan el conflicto propiamente tal.

En suma

De acuerdo al contexto organizacional de los **trabajadores** se puede señalar que:

- La retroalimentación - ausente en la realidad actualmente en la empresa- afectaría positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores. El 50% manifiesta esta declaración.
- El 100% manifiesta saber realizar el trabajo asignado sin mayores complicaciones.
- El 41% reconoce instancias de comunicación con toda la empresa, sin embargo, 23% reconoce debilidad en esta área.
- El 90% reconoce un deseo por aumentar la remuneración.
- El 76% está satisfecho de trabajar en esta empresa.
- Un 95% evalúa como importante el trabajo realizado respecto de los objetivos de la empresa.
- El 52% reconoce la existencia de conflictos, sin embargo declara tener alusión al quehacer laboral.
- La solución de conflicto es reconocido por los trabajadores como un conducto regular que tiene como eje central la comunicación.

Caracterización del contexto individual de los directivos de la agencia de aduana en su situación socioeconómica y sociocultural.

Desde la perspectiva etárea de los directivos de la agencia de aduana, a continuación se presenta la diversidad de edad dentro de la agencia.

Tabla 4.10: Rango de edades.

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18 a 25 años	0	0%	0%
26 a 32 años	0	0%	0%
33 a 40 años	1	33%	33%
41 a 48 años	2	67%	100%
Más de 49 años	0	0%	
Total	3	100%	

En la tabla anteriormente presentada, se desprende que los directivos de la Agencia se sitúan mayoritariamente en el rango de edad de los 41 hasta los 48 años, lo que según Papalia, D., (2004,) comprende la etapa de vida de adultez media.

Por otro lado, Erikson, E., (1950), citado por Papalia (2004) en su teoría psicosocial del Desarrollo Humano, sitúa el rango de edad predominante en esta empresa como *Generatividad frente a Estancamiento*. De acuerdo a las características de esta última etapa se puede interpretar que en esta empresa las familias de los trabajadores se encuentran en un periodo sólido de formación, en donde se produce un aporte a la sociedad en materia de la crianza de los hijos, ya que un 100% se encuentra en este proceso.

En relación al género de los directivos se puede señalar lo siguiente:

Tabla 4.11: Sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	33%
Femenino	2	67%
Total	3	100%

En la tabla anteriormente presentada, se muestra que mayoritariamente son mujeres las personas que ocupan cargos directivos, siendo éstas quienes desempeñan cargos administrativos más que directivos. Esto es lo que señala un trabajador de sucursal en Santiago:

“Se destaca que en sucursales son todo hombres, Acá son más mujeres, yo creo que la relación en ese sentido es bastante buena, los choques se generan por un tema laboral más que personal... propias de una organización...”.

Sin embargo, por lo estudiado no hay desventajas entre una mujer y un hombre en cuanto al desempeño laboral. Se presenció la predominancia del género masculino en cargos directivos y en jefes de sucursales.

Por otra parte, el estado civil de los directivos se ve reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.12: Estado Civil.



Fuente: Elaboración Propia.

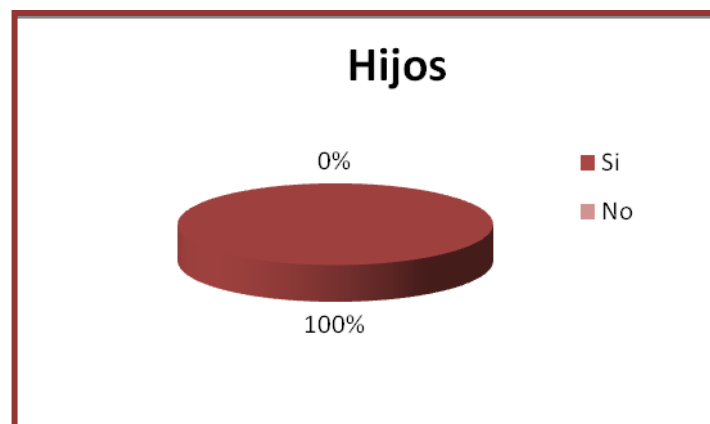
El estado civil concebido como una situación particular de las personas en relación con la institución del matrimonio (soltero, casada, viuda) y con el parentesco (padre, madre, hijo, hermano, abuelo) se ve reflejado en el gráfico principalmente en la primera afirmación, ya que, de acuerdo a los datos obtenidos un 67% de los directivos son Casados y el resto tiene estado civil de soltero. Como ya se mencionó en el análisis del gráfico 4.3: estado civil (trabajadores), el artículo 102 del código civil, es quien determina lo que es un matrimonio civil, considerando que el estado civil cambia de soltero a casado. De acuerdo a lo que señala este artículo, las personas que se encuentran casadas tienen una mayor longevidad, ya que se

auxilian mutuamente y al estar en pareja establecen metas de vida juntos. El estado civil de un/a trabajador/a se constituye como parte de factores que conforman la identidad del trabajador, siendo una persona en contrato matrimonial, con obligaciones contraídas en lo civil y/o religioso posee mayor responsabilidad por el hecho de mantener una familia y ser el soporte económico de la misma, por lo tanto, aquellos que tienen una familia requieren mayoritariamente de trabajar más que una persona soltera.

Sin embargo, las alumnas seminaristas perciben escasa importancia de la temática en su desempeño laboral, principalmente por la escasa referencia al tema y la generalización del mismo.

A continuación se presenta una descripción gráfica de los resultados que se obtuvieron respecto al tema de trabajadores con y sin hijos, lo que se muestra a continuación:

Gráfico 4.13: Hijos.



Fuente: Elaboración Propia.

De todos los, los resultados arrojaron que un 100% de ellos tienen hijos. El centro de estudio de la mujer (2005), en su investigación "Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible" expone que el trabajo "...hace posible sostener a la familia, otorgarle bienestar y comodidad; y ofrecerles a los hijos las condiciones para que puedan tener más educación. Esta valoración del trabajo como medio para alcanzar el bienestar familiar muchas veces supone un sacrificio, renuncia, esfuerzo e incluso sufrimiento que no es posible soslayar en pos de esos objetivos". Frente a esto la

concepción del trabajo para los directivos y personas en general que tienen hijos se concibe como una necesidad, como bien señala la investigación presentada.

Por otra parte, en el supuesto de presentarse situaciones conflictivas los directivos responden ante esto, como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 4.12: Persona a la que acude ante la presencia de situaciones conflictivas.

Persona a la que acude	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	1	33%
Amigos	0	0%
Compañeros de trabajo	0	0%
No posee	1	33%
Otro	1	33%
Total	3	100%

Tal como se manifiesta en la interpretación de la tabla 4.2 de los trabajadores, en esta caso se repite que ninguna de las personas encuestadas recurre a compañeros de trabajo en caso de alguna situación conflictiva y se puede obtener el análisis que la familia sigue siendo el factor protector de toda la empresa, ya que esta como se mencionó anteriormente es el núcleo protector emocional y económico de toda persona.

En base a los datos obtenidos no se puede lograr un mayor análisis, ya que, los resultados muestran dispersión en las respuestas.

La formación educacional por lo general es un requisito para postular a cualquier empleo rentable y esta empresa no deja fuera este requisito; a continuación, la tabla representa el nivel educacional de los Directivos:

Tabla 4.13: Nivel de escolaridad.

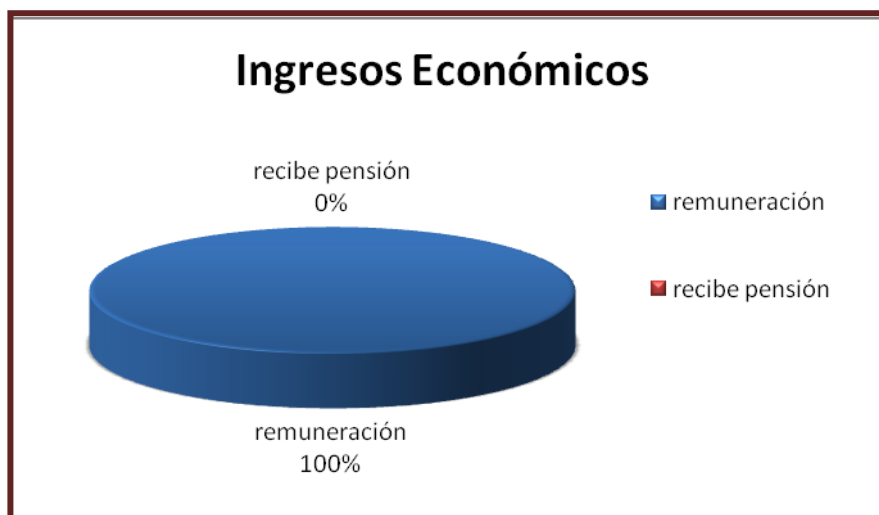
Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Media Completa	1	33,3%	33,3%
Superior Completa	1	33,3%	66,7%
Superior Incompleta	1	33,3%	100%
Total	3	100%	

Según la tabla presentada, se puede establecer que los estudios de los directivos son variados, siendo sólo los que están en cargos gerenciales presentan estudios Universitarios completos además de otros estudios complementarios. En la tabla 4.3: nivel de escolaridad (trabajadores) se puede mencionar que, 63% han estudiado quedando en el rango de superior incompleta.

En relación a los cargos que son ofrecidos por la agencia, para trabajadores de sucursal se les exige sólo poseer 4º medio, a diferencia de los directivos que deben tener una carrera universitaria y especialización en el área de comercio. Así, el dueño de la agencia es ingeniero comercial con título de agente de aduanas. Cabe mencionar, que a los trabajadores sí se las da la opción de continuar sus estudios, y de poder perfeccionarse.

En otro aspecto, la situación económica de los directivos, respecto a los tipos de ingresos se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.14: Tipo de ingresos.



Fuente: Elaboración Propia

En base a los resultados graficados, se desprende que el 100% de los directivos encuestados tiene como fuente principal de ingreso económico la remuneración producto de su trabajo en la agencia de aduana. En comparación con el gráfico 4.6 de los trabajadores en donde cabe la opción de que una persona recibe pensión, sin embargo este dato no es relevante al tener en cuenta que el 96% restante tiene un ingreso producto de su trabajo.

Continuando con el tema anterior, la situación económica de los directivos, de acuerdo al rango de ingreso se representa clasificada en el siguiente gráfico:

Tabla 4.14: Rango de Ingresos.

Rango de Ingresos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$300.000 y \$449.000	1	33,3%	33,3%
Más \$450.000	2	66,7%	100,0%
Total	3	100,0%	

En relación al rango de Ingresos, se puede mencionar que los directivos tienen una remuneración mayor que la de los trabajadores, siendo el tema de remuneración el tema transversal en todas las sucursales visitadas. Se entiende que por ser cargos gerenciales y tener títulos profesionales la remuneración es mayor, pero la diferencia de ésta es notoria para los trabajadores que cumplen sus funciones a cabalidad.

Se puede mencionar que es debido al cargo y la formación profesional que los directivos obtienen una remuneración mayor a los de los trabajadores ya que el 66,7 % posee una remuneración mayor de \$450.000, en cambio los trabajadores la mayoría está en el rango de \$150.000 a \$300.000. Cabe mencionar que, un 90% de los trabajadores como se expondrá más adelante en la tabla 4.8: motivación, menciona que un mayor incentivo monetario es lo que necesitan dentro de esta empresa.

Dentro de la misma temática, acerca de los ingresos económicos de los directivos, a continuación se muestra la distribución de los ingresos.

Tabla 4.15: Selección y Clasificación del 1 al 5 acerca de las secciones en las que mayormente se distribuye la remuneración.

	1. Maxima Prioridad	2. Medianamente Prioritario	3. Mínima Prioridad	4. Postergable	5. No es Prioridad
Alimentación	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Vestuario	33,3% (1)	33,3% (1)	0% (0)	33,3% (1)	0% (0)
Gastos Básicos	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Locomoción	33,3% (1)	66,6% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Salud	66,6% (2)	0% (0)	33,3% (1)	0% (0)	0% (0)
Deudas	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

De acuerdo a la tabla presentada, se puede señalar que tiene relación con lo presentado en el marco teórico haciendo alusión a la teoría de necesidades de Maslow, (1954) en donde se presenta una escala de necesidades que a medida que se van cumpliendo se avanza al siguiente nivel. En esta tabla se muestra que la mayoría de los directivos de esta empresa, al igual que los trabajadores (Ver tabla 4.4) considera como máxima prioridad, gastos básicos y alimentación. Esto situado en la pirámide de necesidades fisiológicas como la alimentación, son la base para satisfacer las necesidades siguientes.

En suma

De acuerdo al contexto individual de los **directivos** se señala lo siguiente:

- Un 67% se encuentra en la adultez media por lo que atraviesan un rango etáreo entre los 41 y 48 años.
- El 67% es de género femenino.
- El 67% son casados y un 100% tiene hijos.
- Al igual que los trabajadores, el 100% de los directivos no acude a sus compañeros de trabajo ante situaciones conflictivas.
- El nivel de escolaridad varía entre media completa y superior completa.
- El 100% tiene ingreso único monetario su remuneración.
- De acuerdo al rango de ingreso el 66,7 % supera \$450.000 pesos.
- Los directivos reconocen sus necesidades básicas distribuyendo el ingreso monetaria mayoritariamente alimentación, gastos básicos y deudas.

Caracterización del contexto organizacional de los directivos de la agencia de aduana en sus aspectos de: Liderazgo, Comunicación, Motivación y Conflicto.

En todas las organizaciones hay un cierto tipo de **liderazgo**, por lo que de acuerdo a los trabajadores, la percepción que manifestaron es expresada en la siguiente tabla:

Tabla 4.16: Liderazgo.

	1. Totalmente De Acuerdo	2. Relativamente De Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente En Desacuerdo
2.-En esta empresa, una vez asignada la tarea existe plena confianza en que se realizará de manera adecuada.	33% (1)	67% (2)	0% (0)	0% (0)
3.-En esta empresa se confía en que los trabajadores están capacitados para realizar el trabajo asignado.	33% (1)	0% (0)	67% (2)	0% (0)
4.-En esta empresa se consulta a los trabajadores respecto a las acciones a realizar en la empresa.	0% (0)	67% (2)	0% (0)	33% (1)
5.-En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	33% (1)	0% (0)	67% (2)	0% (0)
7.- Considero la opinión de los trabajadores respecto al funcionamiento de la empresa.	67% (2)	0% (0)	0% (0)	33% (1)

Respecto de esta tabla se puede identificar que, lo más relevante es que el 67% está relativamente de acuerdo en que confían en que los trabajadores están capacitados para realizar el trabajo asignado, al contrario de los trabajadores que el

100% cree realizar bien su trabajo, es en este punto en donde se podría realizar una retroalimentación hacia los trabajadores como ya se mencionó anteriormente un 50% señala que le beneficiaría una retroalimentación. Cabe destacar que sí consideran las opiniones de los trabajadores, por lo que sólo hace falta generar instancias en donde puedan ser escuchados y recibir retroalimentación, formalmente.

En relación al liderazgo, se ha señalado que éste ha sido establecido de acuerdo a funciones y que toda la agencia reconoce a las personas que son tales líderes. Así es como señala el directivo que:

“Se funciona por jefatura. Aquí por ejemplo tenemos un departamento de operaciones, tenemos una sub gerente de operaciones. Tenemos un sub gerente del departamento técnico... está el gerente comercial que está a cargo de toda la fuerza de venta, tenemos un gerente de atención al cliente y una sub gerente de contabilidad... Tenemos un liderazgo también en jefatura a nivel de sucursales...”

Por lo tanto, de acuerdo al relato tanto de los trabajadores como de los directivos la figura de liderazgo es reconocida a nivel institucional en el cargo de “Jefe”.

Según lo planteado en el marco teórico, se destaca que los efectos de un liderazgo efectivo, conllevan a que: los sentimientos de las tareas son “mi” o “nuestro” proyecto y no sólo una orden del jefe que hay que cumplir. Es el sentido de pertenencia el cual debe ser potenciado para que en la empresa se genere un “todo”, lo que podría conllevar a un clima organizacional democrático en donde todos apunten a los mismos fines.

La **comunicación** es un elemento fundamental para que toda organización, cumpla con sus metas y funciones asignadas. La percepción de la comunicación de acuerdo a los directivos, se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 4.17: Comunicación.

	1.Totalmente de acuerdo	2.Relativamente de acuerdo	3.Relativamente en desacuerdo	4.Totalmente en desacuerdo
3.- Escucho las opiniones y sugerencias de los trabajadores.	67%(2)	33%(1)	0% (0)	0% (0)
4.- Considero crear o seguir generando instancias en donde exista comunicación entre todos mis trabajadores.	67% (2)	33% (1)	0% (0)	0% (0)

Como se muestra en esta tabla, al igual que los trabajadores existe comunicación a través de teléfono, correo electrónico y personalmente, pero como se muestra en la tabla siguiente 4.18, la comunicación mayoritariamente es a través de correo electrónico. Esto da pie para generar instancias futuras donde exista comunicación personalizada, pero como ya se ha mencionado, la repartición de sucursales en diferentes regiones complejiza la comunicación vía personal.

De acuerdo al marco teórico la comunicación, fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. Es por esto que es fundamental que, la agencia establezca medios de comunicación personalizados, para que los trabajadores entiendan a cabalidad y sin ambigüedades, lo que deben hacer y cómo lo han hecho (retroalimentación).

Continuando con el tema anteriormente mencionado, a continuación se presenta la percepción de los directivos acerca de la calidad de la comunicación, lo que se muestra a continuación:

Tabla 4.18: Comunicación dentro de la empresa.

Medio de comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	3	75%
Personalmente	1	25%
Vía telefónica	0	0%
No se les comunica las decisiones tomadas	0	0%
Total	4	100%

De acuerdo al análisis anteriormente realizado, se establece que la vía de comunicación más utilizada es a través de correo electrónico, pero como tal señala un trabajador de una sucursal, a veces hace falta un llamado telefónico para corroborar lo que se expuso en el correo es lo correcto y que no surjan malos entendidos.

“La comunicación está a través de los correos, pero hay veces que falta un llamado telefónico que sería indispensable para desarmar la madeja que se ha generado a veces. Pasa porque están todos los correos pero faltó la llamada, pero en el fondo se maneja así”.

El gerente General de la empresa, respecto a la temática de la comunicación señala:

“la cultura nuestra es de mantener el máximo de comunicación formal, o sea, correo electrónico, es lo que te va dejando a ti una huella una trazabilidad. En la comunicación telefónica la gente se olvida, demórese un minutito no cierto y póngalo por escrito, eso queda estampado ahí y evita malos ratos... Aumenta la agilidad y se trata de que toda la comunicación sea plana...”

Finalmente, se desprende que la comunicación se constituye como un eje central en el funcionamiento de la empresa, así como también en la resolución de conflictos, sin embargo, se puede apreciar que si bien la comunicación se desarrolla

de manera fluida tanto a nivel telefónico como escrito, ésta sigue siendo impersonal, por lo que, como ya se ha mencionado anteriormente en el análisis de la información entregada por los trabajadores, se deberían elaborar instancias de reuniones presenciales, que permitan desarrollar la comunicación entre directivos y trabajadores.

En otro aspecto del contexto organizacional, la **Motivación** de los trabajadores se ve reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 4.19: Motivación.

	1. Totalmente de Acuerdo	2. Relativamente de Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
3.- Considero que se deberían realizar capacitaciones a los trabajadores.	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
4.- Considero que las personas que trabajan en esta empresa están satisfechas de estar aquí.	33% (1)	67% (2)	0% (0)	0% (0)
5.- Esta empresa mejorará el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.	67% (2)	33% (1)	0% (0)	0% (0)

Un dato que destaca, es que los directivos consideran el aumento del rendimiento a partir de la felicidad de los trabajadores, por lo que se señala en varios temas anteriores, esta felicidad es a partir de un incentivo monetario mayor.

Otro punto a destacar es que consideran el aumento del rendimiento a partir de la felicidad de los trabajadores, por lo que se señala en varios temas anteriores, esta felicidad es a partir de un incentivo monetario mayor.

La motivación se basa entonces, de acuerdo al relato de los trabajadores mayoritariamente en lo económico. Sin embargo, el gerente general relata que:

“Aquí hay muchos tipos de estímulos, básicamente son estímulos monetarios. Gran parte del personal tiene alguna participación sobre las ventas de la empresa, porcentaje de participación, entonces si se vende más, se gana más.”

No coincidiendo ambos discursos respecto a los estímulos monetarios, por un lado, los trabajadores solicitando mayores ingresos y por el otro, la visión de la motivación por parte de la gerencia basado únicamente en lo económico.

En el marco teórico se señala que, Darío señala que la motivación está enfocada al agrado o desagrado de las condiciones económicas del trabajo.

Ahora bien, en cuanto al porqué el personal trabaja en esta agencia se ve reflejado en la siguiente gráfica:

Tabla: 4.20: Razón de trabajo.

Razones	Frecuencia	Porcentaje
No tengo otra opción de trabajo	1	20%
Me agrada esta empresa	2	40%
La remuneración me alcanza para mis gastos del mes	1	20%
El equipo de trabajo me apoya cuando lo necesito	1	20%
Es una descendencia familiar	0	0%
Total	5	100%

En función de la tabla presentada, el dato que resalta es que uno de los directivos menciona que en el trabajo lo apoyan cuando lo necesita, en los datos recopilados de los trabajadores en ningún ítem se considera a los compañeros como fuente de apoyo. Por otro lado, otro de los puntos resaltantes fue el agrado de estar en la empresa, opinión que es compartida a su vez por los trabajadores, crean así identificación por parte de los mismos hacia la empresa.

Se puede rescatar que los trabajadores mencionan que sí consideran el apoyo de los directivos hacia ellos en el ámbito laboral, y no reconocen el apoyo entre ellos como compañeros, a diferencia de los directivos no mencionan el apoyo de los trabajadores hacia ellos, ni tampoco entre ellos como compañeros.

Los **Conflictos** existen en cualquier organización, ya sea de cualquier índole, siendo esta empresa no exenta de esta situación, lo que se representa a continuación:

Gráfico 4.15: Existencia de conflictos.



Fuente: Elaboración Propia.

En relación al gráfico se puede mencionar que al igual que los trabajadores, la totalidad de los directivos considera que sí hay conflictos, éstos son comunicacionales como bien lo señala el gráfico siguiente.

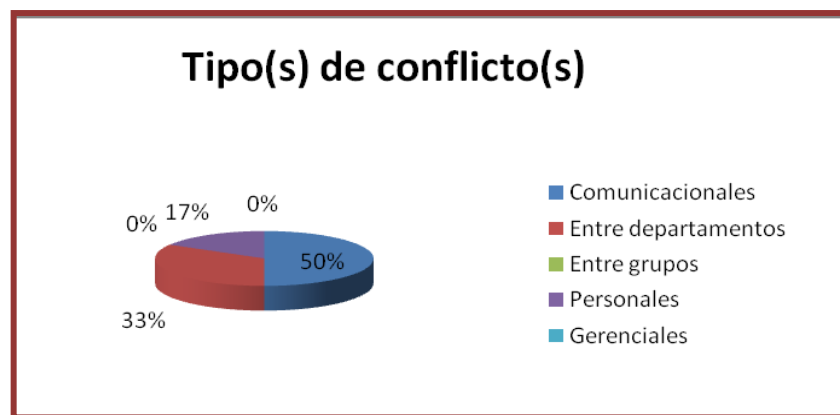
El directivo bien señala que:

“Sí, siempre hay conflicto. En toda empresa por definición tiene que haber conflicto, hay conflictos de intereses, hay conflicto en cuanto a la parte operativa... cuando el conflicto no tiene solución vienen donde mí, donde yo tengo que dirimir qué se va a hacer”.

Por lo tanto, el gerente es expreso en reconocer las existencias de conflictos que a su vez coinciden con el relato de los trabajadores ver tabla, cuando señalan que la existencia de problemas está ligada básicamente a lo laboral.

En este mismo ámbito, analizada la existencia de conflictos a continuación se presenta los tipos existentes dentro de la agencia.

Gráfico 4.16: Tipos de conflictos.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a este tema, el directivo señala lo siguiente:

“Primero hay que analizar el tipo de conflicto, si es personal, por caracteres, por situaciones que se hayan dado, conflicto entre dos o más personas... depende la jefatura correspondiente tendrá que dirimir en el caso del conflicto... lo que importa en la cultura de esta empresa, más que buscar culpables es buscar soluciones y prevenir para que no se vuelvan a repetir. Entonces muchas veces algún conflicto genera alguna nueva política o un nuevo procedimiento...”.

Continuando con la temática de conflicto y su resolución, de acuerdo a los directivos se desprende lo siguiente:

Tabla 4.21: Resolución de conflictos.

	1. Totalmente De Acuerdo	2. Relativamente De Acuerdo	3. Relativamente en desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
3.- Existen en esta empresa métodos o instancias de solución de conflicto	0% (0)	33% (1)	67% (2)	0% (0)
4.- En esta empresa hay coordinación e integración entre compañeros para solución de tareas y conflictos.	33% (1)	0% (0)	67% (2)	0% (0)

De lo que se desprende de la tabla se puede mencionar que son escasas las instancias de resolución de conflictos, esto podría tener relación con los problemas comunicacionales que ellos mencionan tener. Hace falta generar espacios de discusión como se señala anteriormente.

En función de la teoría, el tratamiento del conflicto que se utiliza en esta empresa sería la siguiente:

Aplicación sin violencia: renuncia de un aparte o decisión de la mayoría, y

Bajo consideración de los intereses mutuos en la solución de conflictos que abarca: Argumentación, mediación, arbitraje o arbitraje forzoso, Compromiso de ambas partes e Integración de metas.

Como bien señala el gerente general en relación a la solución de conflictos, utilizan argumentación y mediación, por lo que aún puede mejorarse esta instancia avanzando a los otros dos ítems destacados, compromiso e integración de metas.

“Cada jefe tiene que manejar los conflictos que están dentro de su departamento, ahora si corresponde a dos departamentos distintos hay que buscar una jefatura que este sobre esos departamentos y esa jefatura es la que tiene que ver el conflicto...”.

Para finalizar, como señaló un trabajador en el gráfico 4.17, si no hay una solución establecida puede que surja un nuevo procedimiento para que el conflicto no se repita, es decir, la empresa vela porque los parámetros de trabajo y procedimientos estén bien establecidos. Para el grupo seminarista la solución de los conflictos está basada en la consideración de los intereses mutuos específicamente en la argumentación y en la mediación, debido a que, se ha mencionado anteriormente, el procedimiento a seguir para resolver conflictos es desde directivo a jefe sucursal luego a trabajadores.

En suma

De acuerdo al contexto organizacional de los **directivos** se puede señalar que:

- El 33% confían en las capacidades de sus trabajadores para realizar el quehacer laboral.
- El 67% declara considerar la opinión de los trabajadores para el funcionamiento de la empresa.
- Se reconoce la importancia de la opinión de los trabajos, sin embargo, el 67% de los directivos evalúa la posibilidad de generar instancias de comunicación para la empresa.
- El 100% declara aumentar las capacitaciones para los trabajadores.
- El 67% considera que los trabajadores se sienten satisfechos dentro de la empresa y un 40% declara que trabajar en ésta es un agrado.
- El 100% reconoce la existencia de conflictos y un 50% declara que son conflictos comunicacionales de acuerdo al quehacer laboral.
- El 67% declara la existencia de escasos métodos o instancias de solución de conflictos.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y Propuesta de intervención

5.1 PRESENTACIÓN

En este último capítulo se hace referencia a las conclusiones y propuesta de mejora desprendida del análisis y reflexiones presentadas en el capítulo anterior el que se llevó a cabo en la Agencia de Aduana Carlos Zulueta Govoni.

La presentación de las conclusiones estará ordenada de acuerdo a conceptos desarrollados en el estudio y que tienen que ver desde lo metodológico hasta los temas emergentes que surgieron en el proceso de seminario de título.

La propuesta de intervención, estará basada en las necesidades descubiertas en la investigación, buscando a través de esta propuesta generar desde el Trabajo Social acciones que permitan a la empresa mejorar, modificar y crear nuevas estrategias, además de establecer en los trabajadores mejoras relaciones laborales y un trato más personalizado entre quienes componen la empresa.

Se presentan por cierto, las conclusiones finales referidas a las percepciones de los directivos y trabajadores extraídos del capítulo anterior a modo de indagar los componentes principales que ellos relevan con respecto a la temática del clima organizacional en la institución ya mencionada. En tanto esto proporcionó elementos que permitieron establecer una propuesta de mejora para la agencia.

5.2 CONCLUSIONES

5.2.1 En relación al Clima Organizacional

- *En relación al Trabajo social y Clima Organizacional.*

Se hace necesario conocer los contextos con los cuales se trabaja, y comprender los procesos que están desarrollando sus efectos en la calidad de vida de los trabajadores, se debe manejar el contexto general y particular para entender su funcionamiento, sus relaciones, y cómo resuelven los conflictos y carencias.

El manejo de estos contextos, que en este seminario son: individual y organizacional, permitiría hacer del trabajo social una mirada integral que faculte adecuar, integrar, y relacionar los problemas que emergen en la institución realizando un trabajo real y sólido que es capaz de integrar diferentes contextos que abordan las temáticas de las organizaciones actuales.

En este ámbito se puede mencionar que el trabajo social dentro de una organización, es un tema nuevo de las últimas décadas en donde ha ido cobrando importancia específicamente en el área de bienestar. De acuerdo a la empresa patrocinante, se desprende que no conocen la labor de una asistente social, siendo que éstos poseen un área de bienestar no establecida, pero aún así realizan labores de gestión.

Para trabajo social, aclarar las funciones que se realizan dentro de una organización es de suma importancia, ya que se necesita que entiendan que la labor que se realiza tiene relación propiamente tal con el bienestar de los trabajadores, siendo éstos parte de la organización un elemento fundamental para lograr las metas, funciones y objetivos de la empresa.

Se puede establecer que los objetivos presentados, se adecúan a los desafíos actuales de trabajo social entre ellos se considera la preparación técnica y la visión integral hacia las problemáticas, esto permite que la profesión se adapte a los cambios de las diferentes organizaciones, siendo éstos el objeto del trabajo social dentro de una organización.

- *Desafíos del Trabajo Social en el Clima Organizacional*

El trabajo social en la temática de clima organizacional requiere adaptarse a los requerimientos de la sociedad actual, ya que las organizaciones y las problemáticas que la aceptan son complejas y influenciadas de diversas áreas las que hacen necesario un abordaje de diversas perspectivas sociales surge entonces la necesidad del que trabajo social tenga un carácter científico, es decir, con métodos específicos con un marco teórico lo cual requiere de un criterio amplio y apropiado para ver lo que es necesario adoptar de otras ciencias creando nuevos conceptos y relaciones si la situaciones o problemáticas lo requieren .

La sistematización es otro desafío que se debe tener en cuanto para el desarrollo de la profesión en las organizaciones aquello involucra una tarea que podría beneficiar y que conlleva a retroalimentar a las personas en sus propias experiencias.

La finalidad es contribuir al desarrollo e incremento del bienestar de los trabajadores respectivos de alguna organización, así como también a las instituciones y servicios relacionados con el bienestar y servicio social.

Por otra parte, Respecto a lo inferido en la agencia no presenta una intervención social como respuesta a las distintas problemáticas vislumbradas en esta investigación por lo tanto se procura la correlación de un medio no propicio para desde el marco de los recursos y posibilidades existente de la profesión aliviar las necesidades y limitaciones emergentes del quehacer laboral de la agencia.

Finalmente, la profesión de trabajo social se inserta de manera integrada en las organizaciones canalizando e interrelacionando mediante métodos y técnicas propias todo tipo de necesidades y recursos de forma que los trabajadores no encuentren divididas la tensión que sus necesidades requieren.

- *Respecto a las tendencias actuales del Clima Organizacional*

El estudio del clima organizacional, se constituye en un elemento para conocer lo que los trabajadores están pensando o percibiendo de su compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Es claro que la

dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son éstas quienes las dinamizan o entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional en general.

En relación a la agencia se espera que los trabajadores y directivos en conjunto puedan asumir sus roles y que se adapten a cualquier cambio o contingencia que ocurra en la empresa.

El modelo que se plantea es el siguiente:

Figura 5.1: Modelo de clima organizacional.



Fuente: elaboración propia

De la misma manera como “pienso” de esa misma forma “actúo” y obtengo unos “resultados” específicos. Así como sucede en las personas, esto mismo se replica en la organización.

Si las personas piensan y sienten que su organización está siendo direccionada de manera correcta, donde continuamente se está preocupando por sus trabajadores, las personas trabajarán de una manera más efectiva y comprometida con la misma, de esta forma, los resultados de la organización en los diferentes procesos que la integran se verán beneficiados del valor agregado que entregará su gente por este hecho. De la misma forma, si las personas sienten que su organización es un sistema caótico, sus comportamientos no estarán completamente alineados con la estrategia de la organización y bajo esta medida se darán los resultados.

Esta forma de comportarse, no importa cuál sea el caso, construye e impacta directamente la cultura y la productividad de la organización. En este sentido el estudio del clima organizacional se convierte en una herramienta estratégica, invaluable y práctica para conocer la percepción de los trabajadores y

desarrollar procesos posteriores que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional y del logro de los objetivos corporativos.

Finalmente, uno de los beneficios claves de este tipo de estudios, es la construcción de una cultura altamente participativa. Se ha comprobado que los colaboradores sienten gran satisfacción y reconocimiento por ser considerados en la construcción de la organización y de la cultura que ellos desean tener, por esto se hace necesario no sólo que ellos participen en este tipo de estudios y mediciones contribuyendo con su percepción, sino que participen activamente en la construcción de planes de acción y de mejoramiento empoderados que partan y puedan gestar y ejecutar ellos mismo donde los cambios no sólo vengan de la dirección o la gerencia de la organización sino de sus áreas operativas. En la medida que los equipos observan el cambio en sus tareas, procesos o personas, los niveles de compromiso organizacional se aumentan.

- *Clima Organizacional dentro de la agencia de Aduana*

Según la clasificación de Lickert, citado por Rodríguez, D., (2004), se desprende que el clima dentro de esta empresa es un **clima paternalista**, el cual tiene las características de:

- Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados.
- La comunicación sólo existe en forma de instrucciones, esto sí se da de esta forma puesto que hay jefes de sucursales y jefes de diferentes áreas que determinan la estructura de la organización.
- Las decisiones también son adoptadas en la cima de la organización, pero hay una mayor delegación que en el sistema autoritario.
- Existe el poder en las relaciones, pero se conceden ciertas facilidades a sus subordinados (trabajadores).
- Se basa en relaciones de confianza, desde la cúspide hacia la base. Esto se manifiesta en la delegación de tareas desde Santiago a las diferentes sucursales.

- Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.

En este tipo de clima la dirección no considera las necesidades sociales de los empleados, dando la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. No hay preocupación que nazca de la agencia (directivos) hacia todos sus trabajadores, sólo se preocupan cuando el trabajador lo manifiesta. Cabe destacar que se deben considerar aún más las necesidades de los trabajadores como se señaló anteriormente, específicamente se debiese considerar la opción de brindar un mayor incentivo monetario.

Las falencias detectadas dentro de esta empresa y que dan pie para la propuesta de intervención se encuentran en los ámbitos de:

Comunicación:

- Retroalimentación.
- Actividades extralaborales.

Motivación:

Estímulos laborales:

- Mayor incentivo monetario.
- Estímulo de reconocimiento laboral.

Con respecto al clima paternalista de la agencia, se destaca que es un clima apto para la empresa, sin embargo en base a las debilidades encontradas se rescatan los dos puntos mencionados anteriormente para que se puedan mejorar y generar un clima organizacional mejor del que ya se posee.

5.2.2 En relación Trabajo social y Metodología

Es complejo definir un enfoque metodológico como el óptimo para realizar una investigación acerca del clima organizacional. En este proceso, se considera el uso de técnicas de investigación tanto cualitativa como cuantitativa debido a la necesaria integración en su aplicación.

Ahora bien, la metodología que se utilizó en el proceso se enmarcó en el enfoque cuantitativo-cualitativo esto teniendo en cuenta las características la cual se constituye en la estrategia más adecuada para indagar sobre la temática del clima organizacional que posibilita un análisis más completo el cual favorece las disposiciones establecidas en los objetivos; con esto se logrará establecer una propuesta de intervención que proponga una mejora la situación actual de la agencia.

Se realizó el marco institucional y el marco teórico, de acuerdo a la posición geográfica de la empresa se realizaron varios viajes a Santiago pero no complejizo el proceso. La agencia brindó toda la información necesaria para la construcción para el capítulo de marco institucional, y las bibliotecas de ciencias económicas y de trabajo social fueron las que brindaron el material para la confección del marco teórico. Esto en conjunto a la confección del diseño metodológico, en cuanto a objetivos, operacionalización e instrumentos. Este proceso, fue un tanto difícil determinar los objetivos de investigación, ya que, son los que guían el seminario de título.

Cabe mencionar que la operacionalización fue lo más complejo de hacer, pero una vez realizada, dio el paso para que los instrumentos fueran confeccionados de la mejor la forma.

La ejecución no fue complicada, pero tomó varios días realizarla, puesto que las sucursales están en diferentes puntos de la región de Valparaíso y Santiago. La disposición de los trabajadores y directivos y las habilidades de éstos, para trabajar con el grupo seminaristas facilitó aún más la ejecución de las entrevistas. y además fomentó que las personas de las sucursales contestaran el cuestionario

online, debido a que a esa fecha no se había logrado un número de encuestas contestadas pertinentes para realizar un estudio.

El campo de acción de esta disciplina logra ampliar sus horizontes, lo cual le permite realizar un conjunto de acciones transformadoras, a través de sus prácticas específicas, en busca de una mejor calidad de vida en este caso laboral, para los trabajadores de distintas organizaciones. El principal desafío para el Trabajador social, es contribuir con una visión integral en relación a la temática abordada, con la finalidad de generar acciones efectivas, capaces de contrarrestar los efectos negativos, derivados de los distintos elementos que inciden o determinan la situación desfavorable que se evidencian en las organizaciones. A su vez el profesional debe fomentar la participación del personal involucrado durante todo el proceso orientado a la mejora de sus condiciones laborales.

5.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La presente propuesta de intervención, consiste en la planificación de dos puntos estratégicos: **comunicación y motivación**, estos aspectos del clima organizacional fueron detectados como los temas débiles dentro de esta agencia. Éstos permitirán reflejar los ámbitos en los cuales se desea actuar, desde la mirada profesional, con la intención de impulsar el bienestar de todos los trabajadores.

El trabajo propuesto posee un Enfoque de carácter integral, ya que considera a los trabajadores, Directivos y profesionales del área social. En base a lo anterior es que es de pertinencia que este trabajo sea desarrollado por profesionales del área social, los cuales manejan las herramientas necesarias para trabajar en el bienestar de los trabajadores.

1.- Comunicación:

- *Retroalimentación:* Este apartado tiene relación con la comunicación, el que se desarrollará en dos áreas; desde lo profesional y desde trabajadores y directivos.
- **Desde lo Profesional.**

Objetivo: Capacitar a los jefes de sucursales y directivos en los aspectos de comunicación, responsabilidad y conflictos.

Realizar una jornada donde se entreguen las herramientas necesarias a los jefes de sucursales y directivos para abordar las temáticas anteriormente abordadas.

- **Desde los Trabajadores y Directivos.**

Objetivo: Mejorar la comunicación desde directivos hacia trabajadores y de éstos hacia directivos.

A nivel sucursal: jornadas de retroalimentación 1 vez al mes en donde se encuentren presentes, tanto el jefe de sucursal como los trabajadores, siendo las temáticas a tratar: comunicación, responsabilidad y conflictos.

Pauta temática para la jornada de retroalimentación:

➤ **Comunicación:**

¿Cree usted que se ha dirigido correctamente a los jefes respectivos?

¿Cree usted que ha dado las instrucciones de manera clara a las personas respectivas?

¿Ha logrado expresar sus inquietudes en el respectivo momento?

Refiérase a como se ha sentido con el trabajo realizado este mes.

➤ **Responsabilidad**

¿Cree usted que ha sido responsable en la entrega/recepción de documentos?

¿Considera que ha cumplido el horario de trabajo correspondiente?

➤ **Conflicto**

¿Cómo consideras que has reaccionado en frente a un problema que ha ocurrido este mes?

¿La reacción ante conflictos fue la mejor forma de actuar?

¿Cómo cree que podría mejorar su desempeño laboral dentro del próximo mes?

A nivel de agencia: retroalimentación 3 veces al año donde los directivos visiten las sucursales y brinden información respecto al funcionamiento actual de la agencia.

Pauta temática

➤ **Comunicación**

¿Considera usted que recibió la información necesaria de lo que se realizó durante este periodo?

¿Considera usted que logró mantenerse al tanto de lo que ha sucedido en la agencia?

➤ **Responsabilidad**

¿Cómo considera usted que se realizó el trabajo realizado en la agencia?

¿Cómo cree usted que se desempeñaron los trabajadores durante este periodo?

➤ **Conflicto**

¿Considera usted que la agencia (casa central) ha resuelto los conflictos de esta sucursal?

¿Cree usted que sus trabajadores lograron abordar los conflictos que surgieron durante este periodo?

¿Qué propone usted que se debe mejorar para maximizar la productividad y el clima en la agencia en los próximos meses?

- *Actividades extralaborales:*

Las tensiones propias del trabajo generan estrés en los empleados el cual repercute en su desempeño.

Una de las maneras como la empresa puede ayudar a sus trabajadores a manejar el estrés, a identificarse con ella, y a integrarse como grupo de trabajo, es a través de las actividades extralaborales que la misma empresa promueva. Por ejemplo, puede organizar grupos de teatro, competencias de fútbol, cursos de desarrollo humano, entre otras.

Objetivo: Gestionar un campeonato deportivo anual con todos los trabajadores de la agencia.

El deporte y las actividades recreativas son un aporte fundamental al bienestar y la salud de las personas. Es en esta instancia de encuentro deportivo donde se considera clave el desarrollo de valores como la sana convivencia y el compañerismo. De este modo, los trabajadores de cualquier empresa, de todas las plantas y sucursales, se unen en torno al deporte constantemente. Realizan campeonatos de fútbol u otro deporte en los que alcanzan un mayor desarrollo y crecimiento integral.

Es por esto que se desea crear un club deportivo en la agencia, donde los trabajadores de cada sucursal sean un equipo, cuya inscripción será voluntaria para quienes deseen participar. La idea es generar un campeonato una vez al año, sin dejar de lado que estos equipos puedan jugar en cualquier otra ocasión.

Otro momento de actividades extralaborales sería lo que se explica a continuación:

Objetivo: Gestionar las actividades extralaborales para los trabajadores y sus respectivas familias facilitando así la relación del equipo más allá del ámbito laboral.

Una vez al año, que se reúnan todos los trabajadores con sus respectivas familias y para que logren conocer a los compañeros de trabajo donde se desenvuelven laboralmente.

Coordinar 3 veces al año un evento social en donde se reúnan todas las sucursales:

- Mayo.
- Fiestas patrias.
- Navidad.

Lo anteriormente mencionado implica un gasto para la agencia, pero para disminuir estos gastos es necesario que revisar los convenios actuales que la agencia tiene para que se pueda fomentar esta línea de acción y en caso de no poseerlos gestionar nuevos convenios donde se minoricen estos gastos.

2.- Motivación

Estímulos laborales: Este apartado tiene relación con la motivación, la cual se desprende en dos aspectos:

- *Incentivo monetario.*

Es de suma importancia mencionar que este es un factor relevante dentro de esta agencia, específicamente para fomentar la motivación de los trabajadores, ya que la motivación económica es lo que los incentivaría a desarrollar mejor sus actividades laborales generando que el clima en donde se desenvuelven sea adecuado a los objetivos de la empresa.

Las empresas chilenas han desarrollado hace muchos años prácticas de beneficencia y asistencia social. Desde la década de los años 90 se produce una modernización de sus modalidades en cuanto a los problemas sociales, surgiendo dos enfoques, por una parte la necesidad de las empresas por presentarse ante la sociedad de una manera diferente, sensible y comprometida ante los problemas sociales, y por otro lado, la necesidad de modernizar su acción social en el marco de las políticas públicas, en algunos casos también ha significado un cambio en el discurso de los empresarios, comenzando a hablar de la responsabilidad social a partir de los años 90.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede definirse como un compromiso entre el sector empresarial y la sociedad civil para crear una instancia de cooperación que permita mejorar las condiciones de vida tanto de sus trabajadores como del resto de la población.

Existen en estas empresas responsabilidad social, que está relacionada con el incentivo y reconocimiento en los trabajadores así como lo posee: Enap, Más vida, supermercado Jumbo, Enjoy, Nestlé, Natura, Lan, Lipigas, empresa portuaria san Antonio, Ultramar, entre otras. Por ejemplo: Para este último es fundamental cuidar su capital humano porque sus colaboradores son la cara visible de la empresa y del servicio que se entrega. Uno de los ejes centrales es que ellos se sientan bien, recompensados y motivados para lo cual nos hemos propuesto desarrollar el talento y mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos. Por otra parte Enap, señala que el

cierre de las brechas en las competencias críticas es uno de los proyectos de mayor valor, dado que éste es el factor clave de éxito para alcanzar los objetivos planteados. Asimismo se abordarán el fortalecimiento de las competencias críticas ejecutivas, profesionales y técnicas; el desarrollo profesional de las personas; un clima que estimule la innovación y la participación creativa, orientadas a la agregación de valor del negocio; estabilidad y empleabilidad con competitividad y calidad de vida laboral, entre otros. Por último Enjoy, los colaboradores son uno de los principales focos de la compañía, preocupándose de contribuir en mejorar su calidad de vida, incentivando su desarrollo profesional y personal así como la excelencia y compromiso en su quehacer diario, contar con trabajadores comprometido y que por sobre todos disfruten de su trabajo es fundamental para esta compañía.

En base a lo expuesto anteriormente, se pretende señalar que la agencia es la responsable de asumir la responsabilidad de si desea o no tener un incentivo monetario para sus trabajadores, teniendo en cuenta elaborar un plan estratégico de reconocimiento.

- *Estímulos de reconocimiento laborales.*

El interés de los directivos de cualquier empresa se centra en cómo incide la satisfacción de sus trabajadores en el desempeño laboral, es por ello que se necesita evaluar el desempeño de todos los que componen la agencia en base a habilidades y conductas individuales y sociales.

Este ámbito se puede desarrollar en dos áreas, las que abarcan:

- **Desde lo profesional.**

Objetivo: capacitar a los jefes de sucursales, trabajadores y directivos en cuanto a los criterios de reconocimiento.

- **Desde los trabajadores y directivos.**

Objetivo: Motivar a los trabajadores y sucursales que destaquen en su área de trabajo cada mes.

En Base a experiencias compartidas con la psicóloga María Benavides, máster en Clima Organizacional, se ha decidido utilizar los criterios de evaluación apuntados en la Tabla 5.1 y 5.2 para las sucursales y la agencia.

A nivel de sucursal: se espera que los mismos miembros de las sucursales identifiquen quién ha sido el mejor trabajador del mes de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 5.1: Criterios de desempeño laboral.

A nivel sucursal: el personal deberá evaluar al trabajador que corresponda con la nota del 1 al 7 de acuerdo a los criterios señalados.

Trabajador	Puntualidad	Asistencia	Eficiencia en el trabajo	Calidad en el trabajo	Iniciativa	Colaboración	Disposición	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Disciplina laboral	Discreción	Promedio
1												
2												
3												
4												

Tabla 5.2: criterios de desempeño laboral de la agencia.

A nivel de agencia: resaltar cuál sucursal se ha destacado, considerando también la casa central a partir de estos criterios.

Sucursales	Aumento o disminución de conflictos	Ausencia de trabajadores	Mayor demanda de atención	Mayor demanda de recursos varios	Coordinación con Santiago	Oficina de mayor cohesión	Promedio
1							
2							
3							
4							

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Fuentes secundarias:

➤ Bibliografía

i. Libros.

- **Brunet, L.** (1887) *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- **Cea, M.**, (2001) *Metodología Cuantitativa*. Madrid: Síntesis.
- **Chiavenato, I.**, (2000) *administración de recursos humanos*, Santafé de Bogotá: Mc graw hill.
- **Chester I.**, (1971), *As funcoes do executivo*, Sao Paulo: Atlas.
- **Chruden, H.**, (1977), *administración de personal*. México: Continental.
- **Comisión Europea**, Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. (1988), *100 palabras para la igualdad*. Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres.
- **Dessler, G.**, (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación
- **Hernández, R.**, (1998) *Metodología de la investigación*. 2ª edición. México: McGraw Hill.
- **Heilman, M.**, (1995). *Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know*. *Journal of Social Behavior and Personality*. Nueva York: New York University.
- **Kerlinger, F.**, (1975) *Investigación del comportamiento*. México: Interamericana.
- **Litwin, G. y Stringer**, (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- **Papalia, D.**, (2004) *Desarrollo Humano* (Edición Novena). México: Mc Graw Hill.
- **Quintero, A.**, (1999) *Trabajo social y procesos familiares*, Buenos aires: Lumen.
- **Robbins, S.**, (2004). *Comportamiento Organizacional* (edición décima) Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
- **Rodríguez, D.**, (1991). *Gestión Organizacional: elementos para su estudio*. Universidad Católica de Chile. Santiago.

- **Rodríguez, D.,** (2004). *Diagnóstico Organizacional.* (edición sexta). Universidad Católica de Chile. Santiago.
- **Salinas, D.,** (2010) *¿A cuántos y quiénes preguntar?* Chile: Ediciones universitarias de Valparaíso.
- **Sampieri, R.,** (2006) *Metodología de la Investigación* (edición cuarta). México: Mc Graw Hill.
- **Sierra, B.,** (2001) *Técnicas de investigación Social, Teorías y ejercicios.* (Edición decimo cuarta). Paraninfo Madrid.
- **Taylor, S.,** (1996) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Barcelona: Paidós.

ii. Seminarios de Título de pregrado.

- **Acuña, M. & Apablaza, P.,** *Estudio de Clima Organizacional en la empresa BEC ingeniería en construcción Ltda: Análisis cuantitativo de las variables de comunicación, motivación y toma de decisiones.* Valparaíso, 2009.
- **Calderón, K.,** *Estudio acerca de características económicas, sociales y académicas de estudiantes de pregrado de la Universidad de Valparaíso que presentan deserción en primer año en su carrera.* Valparaíso, Universidad de Valparaíso 2010.
- **Henríquez, A.,** *Clima organizacional : intervención, evaluación y estudio desde un enfoque sistémico de Niklas Luhmann en una importante empresa de la V Región,* Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 1994.
- **Henríquez, M. & Soto, P.,** *Clima Organizacional: Intervención, evaluación y estudio desde un enfoque sistémico de Niklas Luhmann en una importante empresa de la Quinta Región.* Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 1994.
- **Hiriart, I. & Olivares, L.,** *Clima Organizacional y Fortalecimiento del Trabajo en Equipo.* Universidad Austral, 2004.
- **Layana, J.,** *Un aporte de Trabajo Social en el área de Recursos Humanos : Estudio de la situación habitacional de los trabajadores para la optimización de beneficios organizacionales,* Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2009.

iii. Tesis de Magíster.

- **Alday, P ; López, E. & Vera, R.,** *Diagnóstico de Clima Organizacional en el Tribunal de Juicio Oral en lo Penal de Arica.* Escuela de Gestión para Graduados. Universidad de Valparaíso, 2007.

iv. Documentos.

- **CEM.** Centro de Estudios de la Mujer. Desempeño Laboral de Hombres y Mujeres: opinan los empresarios. Artículo parte del Proyecto “Inserción laboral de las mujeres: el punto de vista empresarial” (Conicyt 96032). Chile 1998/1999.
- **CEM.** Centro de estudio de la Mujer. “Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible” Chile 2005.

v. Revistas.

- **Jiménez, M.,** (1980). *Algunos rasgos de la evolución del trabajo Social en la empresa.* Revista de Trabajo Social Nº 30. Universidad Católica de Chile 19-22.

vi. Apuntes de cátedras.

- **Bustos, M.,** (2009) cátedra de *Trabajo social laboral*, Trabajo social, Universidad de Valparaíso.
- **Cabrera, R.,** (2007) Cátedra de *Psicología del desarrollo humano*, Trabajo social, Universidad de Valparaíso.
- **Lillo, L.,** (2009) Cátedra de *Administración en recursos humanos*, Trabajo social, Universidad de Valparaíso.
- **Lobos, F.,** (2008) Cátedra de *Sociología de la familia*, Trabajo social, Universidad de Valparaíso.
- **Sánchez, M.,** (2009) Cátedra de *Trabajo Social con Familia*, Trabajo Social, Universidad de Valparaíso.

vii. Linkgrafía

Dirección	Descripción	Fecha de Consulta
http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm	Portal de Relaciones Públicas	Viernes 25 de Marzo 2011
http://www.agencia-aduana.cl/agente-aduana	Portal de agencia de aduana Miguel Rebolledo Pincheira que entrega conceptos claves tanto del proceso aduanero como de los participantes de éste.	Jueves 31 de Marzo 2011
http://www.camaraaduanera.cl/web/index.php?action=Agente&id=15&type=T	Portal que muestra la cámara aduanera como el organismo que representa y defiende los intereses gremiales de los especialistas en comercio exterior: los Agentes de Aduana.	Jueves 31 de Marzo de 2011
http://www.agenciazulueta.cl/historia.htm	Portal perteneciente a la agencia de aduana Rodrigo Zulueta y los quehaceres de la misma.	Jueves 31 de Marzo de 2011.
http://www.bcn.cl	Definiciones	Jueves 21 de Abril de 2011.
http://www.dibam.cl/biblioteca_nacional/	Ley de matrimonio civil, artículo 102.	Miércoles 24 de Agosto de 2011.
http://w3app.mineduc.cl/mineduc/ded/documentos/Indicadores_2007-2008.pdf	Indicadores de la educación en Chile 2007-2008.	Viernes 16 de Septiembre de 2011.
http://www.pnud.cl/publicaciones/RSE.pdf	Opiniones acerca de responsabilidad social	Martes 11 de Octubre 2011.

b) Fuentes Primarias

- Toro, M., (Diciembre de 2010). Jefa de Recurso Humano y Contabilidad.
(Allisons Mancilla y Carolina Cerda, Entrevistadores)
- Lobos, F., (Marzo 2011). Profesor de cátedras Universidad de Valparaíso.
- Benavides, M., (Mayo 2011) Psicóloga, magíster en clima organizacional, IST,
Viña del mar.
- Benavides, M., (Octubre 2011) Psicóloga, magíster en clima organizacional,
IST, Viña del mar.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS¹

❖ Instrumentos

Ficha de datos socioeconómicos y socioculturales

Esta ficha es realizada para recopilar información de la situación socioeconómica y sociocultural de los trabajadores y directivos de la agencia de Carlos Zulueta, y que es la primera parte de todo el cuestionario vía online. Los datos recabados contribuyen al seminario de título realizado por las alumnas Carolina Cerda Saavedra y Allison Mancilla Bello, de la universidad de Valparaíso.

Esta ficha es de forma anónima y se debe marcar con una X la respuesta que le acomode y especificar cuando se le señale.

Primera parte DATOS SOCIOCULTURALES									
Edad:									
Sexo					masculino		Femenino		
Estado Civil		Casado/a			Divorciado/a			Soltero/a	
		Viudo/a							
Hijos/as		Si	No						
Previsión:							Fonasa		ISAPRE
Tenencia de la Vivienda		Propia			Allegado/a		Otra:		
		Arrienda							
Apoyo Cercano		Familiares			Amigos		Otros:		
		Compañeros de trabajo			Solo/a				
Nivel Educacional		Básico			Media Completa		Enfermedad familiar:		
					Media Incompleta				
		Técnico Profesional		Superior Completa		No			
				Superior Incompleta					
DATOS SOCIOECONÓMICOS									
Ingresos Propios		Remuneración			Otros/Observaciones:				
		Recibe Pensión							

¹ Estos Instrumentos y técnicas se sometieron a una prueba piloto para constatar posibles errores y que las preguntas no fuesen ambiguas ni poco entendibles.

Rango de Sueldo	Entre \$100.000 y \$149.000		Entre \$150.000 y \$299.000	
	Entre \$300.000 y \$449.000		Igual o más de \$450.000	
Seleccione y Clasifique del 1 al 5 (siendo el 1 mayor prioridad) las secciones en las que mayormente distribuye su remuneración				
Alimentación		Vestuario		Gastos básicos (luz, agua, gas)
Locomoción		Salud (Doctor, remedios)		Deudas
Posee la opción de Ascender Laboralmente	Si		No	

Cuestionario Trabajadores

Las alumnas seminaristas Carolina Cerda Saavedra y Allison Mancilla Bello, de la universidad de Valparaíso, escuela de trabajo social, están realizando una investigación de clima organizacional en la agencia de aduana Carlos Patricio Zulueta, es por ello que este cuestionario está enfocado a reconocer ciertos aspectos del tema mencionado. Este cuestionario es de forma ANONIMA y es fundamental que todos los trabajadores contesten estas preguntas, ya que la recopilación de datos generará a futuro una propuesta de trabajo lo que beneficiará a toda la empresa.

De antemano se les agradece su colaboración.

El cuestionario consta de 39 preguntas, deberá marcar con una "X" en el casillero la respuesta que más le represente y responder precisamente en aquellas que lo amerite.

SEGUNDA PARTE	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	1.- En esta empresa cada vez que me asignan una indicación, Soy capaz de cumplirla a cabalidad.				
	2.- Soy capaz de realizar una tarea asignada sin que repitan las indicaciones.				

3.- En esta empresa, Prefieren que si uno está haciendo bien las cosas siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
4.- En esta empresa, es permitido hacer retroalimentación respecto a la información recibida o tarea ejecutada.				
5.- En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
6.- Tengo libertad para elegir mi propio método de trabajo.				
7.- En esta empresa no es necesario pedir permiso para realizar cada cosa.				
8.- Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
9.- En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe.				
10.- En esta empresa me consultan respecto a las acciones a realizar				
11.- Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solo y no recurrir necesariamente a los jefes				
12.- Se toma atención a las sugerencias que realizo respecto al				

	funcionamiento de la empresa.				
	13.- La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
	14.- En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
	15.-Recibo retroalimentación de mis superiores respecto al desempeño de mi trabajo.				
	16.- La retroalimentación influiría positivamente en el desempeño de mi trabajo.				
TERCERA PARTE	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	1.- La mayor parte del tiempo me comunico vía: personal, a través de teléfonos o correos electrónicos.				
	2.- Me siento capacitado para comunicar todo lo que pienso acerca de la empresa.				
	3.- Los directivos escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores.				
	4.- En esta empresa existen instancias de comunicación en donde se reclute a todo el personal.				

5.- La comunicación en esta empresa es...					
Poco fluida Muy fluida No nos comunicamos					
CUARTA PARTE	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	1.- Disfruto de gran parte del dinero que obtengo trabajando.				
	2.- Estoy satisfecho con la remuneración que obtengo en esta empresa.				
	3.- Me gustaría elevar mi remuneración.				
	4.- Considero que las capacitaciones son suficientes en esta empresa.				
	5.- Me agradaría recibir estímulo monetario por las capacitaciones que realizo.				
	6.- Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.				
	7.- Estoy satisfecho de estar en esta empresa.				
	8.- Trabajar en esta empresa cumple con las expectativas por las cuales ingresé.				
	9.- Comprendo que el trabajo que realizo es importante para los objetivos de la empresa.				
	10.-Creo que estando contento podría mejorar mi rendimiento laboral.				

	11.-Dejaría la empresa por otro trabajo con las mismas condiciones (horario, sueldo, beneficios) laborales				
	12.- Usted trabaja en esta empresa porque... No tengo otra opción de trabajo Me agrada esta empresa La remuneración me alcanza para mis gastos del mes El equipo de trabajo me apoya cuando lo necesito Es una herencia familiar				
QUINTA PARTE	Pregunta				
1.- Según Usted existen conflictos en esta empresa Si No					
2.- Si la respuesta anterior fue sí, qué tipos de conflictos Comunicacionales Entre departamentos Entre grupos Gerenciales Relacionados al trabajo					
	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	3.- En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
	4.-En esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
	5.- Existen en esta empresa métodos o instancias de solución de conflicto.				
	6.- Creo que existe coordinación e integración entre compañeros para la solución de tareas y conflictos.				

Cuestionario Directivos

Las alumnas seminaristas Carolina Cerda Saavedra y Allison Mancilla Bello, de la universidad de Valparaíso, escuela de trabajo social, están realizando una investigación de clima organizacional en la agencia de aduana Carlos Patricio Zulueta, es por ello que este cuestionario está enfocado a reconocer ciertos aspectos del tema mencionado. Este cuestionario es de forma **anónima** y es fundamental que todos los directivos contesten estas preguntas, debido a que a partir de los datos recopilados se generará una propuesta para mejorar las falencias encontradas. Dicha propuesta a su vez, pretende enmarcarse tanto dentro de las políticas institucionales como las políticas de la calidad de la empresa apelando al Principio número seis, correspondiente a la Mejora Continua de la gestión de calidad.

De antemano se les agradece su colaboración.

El cuestionario consta de 24 preguntas, deberá marcar con una "X" en el casillero la respuesta que más le represente y responder precisamente en aquellas que lo amerite.

SEGUNDA PARTE	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativament e De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
	1.-En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico				
	2.-En esta empresa, una vez asignada la tarea existe plena confianza en que se realizará de manera adecuada.				
	3.-En esta empresa se confía en que los trabajadores están capacitados para realizar el trabajo asignado.				

	4.-En esta empresa se consulta a los trabajadores respecto a las acciones a realizar en la empresa.				
	5.-En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
	6.-Cuando se presentan problemas en las sucursales recurren a los directivos para resolverlos.				
	7.- Considero la opinión de los trabajadores respecto al funcionamiento de la empresa.				
	8.- Esta empresa alienta a los trabajadores para que digan lo que piensan aunque estén en desacuerdo con lo que establece la dirección.				
	9.-Recibe retroalimentación de sus trabajadores respecto al desempeño realizado.				
TERCERA PARTE	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
	1.- La mayor parte del tiempo me comunico vía: personal, a través de teléfonos o correos electrónicos.				
	2.-Tengo las habilidades comunicacionales adecuadas para informar a los trabajadores respecto alguna				

	decisión importante.				
	3.- Escucho las opiniones y sugerencias de los trabajadores.				
	4.- Considero crear o seguir generando instancias en donde exista comunicación entre todos mis trabajadores.				
5.- En esta empresa se comunica a los trabajadores las decisiones tomadas a través de ... Correo electrónico Personalmente Vía telefónica No se les comunica de las decisiones tomadas.					
CUARTA PARTE	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
	1.- Considera usted que los trabajadores están conformes con la remuneración recibida.				
	2.-Considero que las capacitaciones son suficientes en esta empresa.				
	3.- Considero que se deberían realizar capacitaciones a los trabajadores.				
	4.- Considero que las personas que trabajan en esta empresa están satisfechas de estar aquí.				
	5.- Esta empresa mejorará el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.				
	6.-Usted trabaja en esta empresa porque... No tengo otra opción de trabajo Me agrada esta empresa La remuneración me alcanza para mis gastos del mes El equipo de trabajo me apoya cuando lo necesito				

	Es una descendencia familiar				
QUINTA PARTE	Pregunta				
1.- Según usted existen conflictos en esta empresa. Si No					
2.- Si la respuesta anterior es si, cuáles son los tipos: Comunicacionales Entre departamentos Entre grupos Gerenciales Relacionadas al trabajo realizado					
	Pregunta	Totalmente De Acuerdo	Relativamente De Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
	3.- Existen en esta empresa métodos o instancias de solución de conflicto.				
	4.- En esta empresa hay coordinación e integración entre compañeros para solución de tareas y conflictos.				

❖ **Técnica:**

Entrevista Semiestructurada

Esta entrevista es una técnica que permite la recopilación de cierta información que contribuirá al seminario de título, realizado por las alumnas Carolina Cerda Saavedra y Allison Mancilla Bello, de la Universidad de Valparaíso, está enfocado en ejes centrales de la investigación en las que se pretende todos los trabajadores y directivos opinen y comenten el tema.

A continuación se hará mención a una temática a la cual usted deberá hacer referencias en términos generales y específicos si usted lo desea. Cabe destacar que la entrevista es de carácter **CONFIDENCIAL**. Gracias por su cooperación.

Entrevista:

- Refiérase a la situación socioeconómica de los trabajadores/directivos de esta empresa.
- Refiérase a la situación sociocultural de los trabajadores/directivos de esta empresa.
- Comente el liderazgo dentro de esta empresa.
- Refiérase a la motivación de los Trabajadores/Directivos de la Empresa.
- Refiérase a la Comunicación existente en la Empresa.
- Comente el conflicto en esta empresa.

Tabla: Matriz de Entrevistas.

	Tema 1: Sociocultural	Tema 2: Socioeconómico	Tema 3: Liderazgo	Tema 4: Motivación	Tema 5: Comunicación	Tema 6: Conflicto	Tema emergente	Síntesis
8.- Trabajador Sucursal Los Andes	Sí, afecta mucho sobre todo cuando se hace difícil separar la vida personal del trabajo porque aquí trabajamos mucho y somos robot, producimos pero en la hora de colación o cuando nos vamos volvemos a ser personas, nos disfrazamos aquí en la pega. Los chiquillos son tienen porque saber cuando yo tengo problemas con mi señora o algo así hay que saber separar las cosas, pero no todos tienen esa capacidad y cuando se mezclan	Aquí, es súper bueno. No porque esté el jefe presente pero por ejemplo yo he trabajado antes en cuatro agencias más y esto es como el paraíso.	A mí me motivan varias cosas, primero venir a trabajar aquí es súper grato hay un buen ambiente lo disfrutamos. También que la empresa te de ropa de la agencia y de buena calidad también es	La comunicación aquí es súper buena, siempre podemos hablar todo lo que nos ocurra, no se incluso uno de repente tiene problemas y se puede dar el tiempo de	A nivel sucursal, aquí es difícil igual yo llevo 8 meses como decía antes, pero no nada, y cuando los hay se conversan y se arreglan	Esta empresa tiene súper buena imagen fuera, es considerada bien buena, incluso vienen a buscar a los chiquillos de otros lados para trabajar pero uno no cambia este ambiente, no se arriesga uno. Creo que sería	El trabajador mantiene un corto periodo laboral, sin embargo posee una vasta experiencia en agencias de Aduana lo que le permite realizar comparaciones de acuerdo al funcionamiento de la Agencia de	



	<p>las cosas se ponen más complicado el clima, porque afecta el desempeño de cada trabajador po', pero por lo general la empresa es súper buena</p>	<p>Ponte que aquí el trabajo es súper equitativo para todos, todos hacemos cosas y todos aprendemos de todos, y ahí está la tarea del líder de organizarnos las cosas que tenemos que hacer porque</p>	<p>importante, ayuda al tema de la imagen también lo que decía antes. En mis otros trabajos por ejemplo yo siempre he ido harto a terreno, ahora voy mucho a los andenes y en los otros trabajaos tenían que darme zapatos y compraban los más baratos, esos de punta de</p>	<p>conversarlo. También por ejemplo uno trata de separar las cosas, problemas personales y el trabajo, porque prácticamente uno aquí es robot, hace de todo pero siempre hay un espacio para todos. Tenemos</p>	<p>altiro. Es súper bueno aquí, todo se conversa. A nivel empresa, por lo menos hasta el minuto no he visto ningún problema, al contrario me han tratado súper bien,</p>	<p>bueno que hicieran como más supervisiones o que se preocuparan y viniera a vernos como estamos y cosas más personales, falta ese lado social del recurso humano que va más allá de una fiesta de fin de años o alguna celebración, pero en lo general</p>	<p>Aduana Zulueta respecto a sus núcleos laborales anteriores. El trabajador destaca en su actual ambiente laboral la adecuada función desempeñada por el líder, traducida en el trabajo igualitario para todos y la oportunidad de aprender. El</p>
--	---	--	--	---	--	--	--



		<p>antes por ejemplo yo estaba una empresa grande igual como esta, éramos hartos trabajadores, pero siempre yo hacía toda la pega, los otros estaban echados en las sillas chateando, jugando no se</p>	<p>acero y son súper duros y eran de mala calidad. Aquí no se preocupan mucho de eso tenemos nuestro uniforme, poleras, chaquetas, polares y los zapatos que nos dan para trabajar son buenos. Para mí también esos es motivación. La plata, el sueldo siempre motiva a</p>	<p>súper buena comunicación, nos informamos de todo lo que ocurre aquí con la pega, que nos pueda servir. Pero ejemplo si alguien sabe que paso algo en la aduana que nos pueda afectar lo informamos inmediatamente y corremos</p>	<p>conocí al jefe, a la gente de allá cuando entré, el jefe don Carlos nos fue a buscar y me saludo y a ver cuando yo estaba al lado de Gabriel. Todo es súper bueno, la agencia en</p>	<p>súper buena la empresa”</p>	<p>compañerismo lo manifiesta ejemplificando el apoyo de sus compañeros de trabajo ante la duda o desconocimiento de alguna función.</p>
--	--	---	---	---	---	--------------------------------	--



		<p>entonces yo solito tenía que hacer todo y ahí el jefe el líder no funcionaba bien. Yo cuando me fui de esa empresa le dije que como persona nada que decir pero que como líder le faltaba</p>	<p>la gente, aquí yo gano más de lo que ganaba en otro lado y la pega es equitativa, pero por ejemplo de todos los chiquillos acá yo soy el que gana menos porque obviamente fui el último que entré y llevo poquito tiempo y sé que con el tiempo cuando lleve más ganaré a lo mejor</p>	<p>la voz. Nos comunicamos harto por teléfono y por celular, aunque a veces se pierde la señal <i>jaja</i> pero es pocas veces. En la empresa, igual creo que es buena la comunicación porque cualquier cosa</p>	<p>sí.</p>		
--	--	--	---	--	------------	--	--



		<p>mucho. Aquí es otra cosa, todo funciona y como todos somos ordenados mejor aún.</p> <p>Es necesario igual el liderazgo para llevar una empresa, por ejemplo yo estudie recurso humano y es necesario</p>	<p>un poquito más, pero la plata es lo que motiva a la gente porque uno va comprando sus cositas y quiere mejorar la calidad de vida. Yo tengo un hijo y va a nacer otro ahora y tengo mi señora entonces uno va formando la familia.</p>	<p>siempre nos dicen que conversemos. Primero lo hablamos con Gabriel nuestro jefe y luego él lo plantea a Santiago. Seguimos siempre un proceso regular porque por algo él es el jefe aquí, sabemos que hay que</p>			
--	--	---	---	--	--	--	--



		<p>tener un líder que nos guíe esa es la función guiar a sus trabajadores.</p> <p>A nivel de gerencia, la imagen es súper importante yo puedo hacer la comparación de los otros trabajos que hacía antes y la imagen del</p>		<p>respetarlo y las cosas son claras aquí, todos sabemos lo que tenemos que hacer.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--



		Líder es súper fuerte, yo llevo 8 meses aquí en la agencia súper poquito, conozco mucha gente de antes incluso, pero a mí no me llaman por mi nombre me dicen por ejemplo "Oye Carlos Zulueta"					
--	--	--	--	--	--	--	--



		porque trabajo aquí. Es súper buena esta empresa y el líder ha consigo una imagen fuerte frente a otras importante.					
--	--	---	--	--	--	--	--

