

Universidad de Valparaíso.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Administración de Negocios Internacionales

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
AGENCIA DE ADUANAS WILFRED ADELSDORFER.**

Autor

NICOLAS ANDRES URTUBIA BASUALDO

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Patricio Vicencio Gavilán

INDICE

INTRODUCCIÓN.	6
CAPÍTULO 1: Antecedentes Previos.	
1.1 El servicio nacional de aduanas (SNA).	9
1.2 ¿Qué es un agente de aduana?	12
1.3 Regulaciones a los agentes de aduanas.	14
1.4 Rol de los agentes de aduanas en el comercio internacional.	15
1.5 Importancia de los agentes de aduanas para el crecimiento y Desarrollo del país.	17
CAPÍTULO 2: Diagnostico Organizacional.	
2.1 La empresa.	20
2.1.1 Datos básicos de la empresa.	21
2.1.2 Reseña histórica.	21
2.1.3 Servicios	22
2.1.4 Oficinas	23
CAPITULO 3: Descripción de Funciones y Herramientas para mejorar el Clima Organizacional.	

3.1	Función Realizada.	31
3.2	Problemas detectados al interior de la agencia de aduanas	32
3.3	Estrategias para la mejora	33
3.3.1	Planteamiento del problema	
3.3.1.1	Identificación del problema y formulación	36
3.3.1.2	Importancia	39
3.3.1.3	Justificación	41
3.3.1.4	Alcance	42
3.3.1.5	Limitación	42
3.3.1.6	Delimitación	43
3.3.1.7	Objetivo de la Investigación	
3.3.1.7.1	Objetivo General	43
3.3.1.7.2	Objetivo Especifico	43
3.3.2	Marco Teórico	
3.3.2.1.	Marco Referencial de la empresa	44
3.3.2.2	Antecedentes	44
3.3.2.3	Bases Teóricas	
3.3.2.3.1	Clima Organizacional	47
3.3.2.3.2	Tipos de Clima Organizacional	64
3.3.2.3.3	Cambio Organizacional	67
3.3.2.3.4	Completo Análisis FODA	71
3.3.3	Marco Metodológico	

3.3.3.1 Objetivo de la Propuesta	76
3.3.3.1.1 General	76
3.3.3.1.2 Especifico	77
3.3.3.2 Exposición de los Motivos	78
3.3.3.3 Factibilidad de la Propuesta	79
3.3.3.4 Tipos de Investigación.	80
3.3.3.5 Universo a Investigar	81
3.3.3.6 Muestra	81
3.3.3.7 Metodología para Recopilación de Datos	82
3.3.3.8 Interpretación y Análisis de los Resultados	82
3.3.4 Análisis y Resultados	83
3.3.5 Propuesta Estratégica para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Agencia de Aduana Wilfred Adelsdorfer	96
CAPÍTULO 4: Conclusiones y Recomendaciones	98
BIBLIOGRAFÍA.	102
ANEXOS	104

INTRODUCCION

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado considerar un factor importante en el clima, como lo es la motivación, factor que siempre se pone de manifiesto la labor efectuada, donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta con la capacidad de asumir cualquier reto que se le coloque, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo lograra en el trabajador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne.

Ante una nueva etapa de desarrollo, la Agencia Wilfred Adelsdorfer, ha visto la necesidad de mejorar su calidad, tanto en su atención al cliente como empresa, como en buscar una interacción más cercana entre el personal administrativo y operativo de la

misma, tratando de aumentar su compañerismo y eficiencia, por lo que a continuación se presentara una propuesta, con diversas estrategias que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma, favoreciendo tanto así a los trabajadores de la agencia como a sus clientes y dueños.

CAPÍTULO 1:

ANTECEDENTES PREVIOS.

1.1 EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS (SNA).

El Servicio Nacional de Aduanas tiene una larga cronología¹. El importante rol que cumple en el desarrollo del comercio exterior y en la fiscalización del ingreso y salida de mercancías del país, se viene dando desde tiempos de la Colonia, cuando la Reina Isabel de Castilla estableció la llamada Casa de Contratación de Sevilla o “Aduana” de Sevilla, en 1503. Esta fue creada con el fin de centralizar desde allí las mercancías que salían a las nuevas colonias americanas.

Históricamente y a nivel mundial, las aduanas nacieron para impedir la entrada de productos a un determinado territorio. A través del tiempo, los países latinoamericanos han definido a la Aduana como " una oficina pública o institución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras, con el fin de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan o exportan en y desde un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas.”².

En 1774, el Gobernador Don Agustín de Jáuregui estableció en forma definitiva la Aduana, poniendo punto final al remate de las rentas o empleos públicos. Se debe a este Gobernador la organización del primer Servicio de Aduanas de Chile, conocido en esa época con el nombre de Administración de Aduanas y se ubicó en Santiago.

¹http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070226/pags/20070226092606.html

²<http://es.wikipedia.org/wiki/Aduana>

En 1810 se dicta la primera Ordenanza de Aduanas y en el año 1831 se traslada definitivamente, la Aduana Mayor o Superintendencia de Aduanas, desde Santiago a Valparaíso. Dos años después se crean los Almacenes de Aduana.

En los años siguientes, mediante diversos cuerpos legales se dictan normas y procedimientos aduaneros, como también se van creando nuevas aduanas en distintos puntos del país (Coquimbo, Los Andes, Caldera, Talcahuano, Mejillones, Arica, entre otras). Algunas continúan vigentes, mientras que otras fueron suprimidas con el paso del tiempo.

En 1844, se inició la construcción del edificio de la Aduana de Valparaíso, actual Dirección Regional. La inauguración oficial del edificio de Aduana se realizó el 1 de Septiembre de 1855, manteniéndose hasta hoy como el edificio institucional más antiguo de la ciudad-puerto. A partir del año 1976, esta reliquia arquitectónica forma parte de nuestro Patrimonio Nacional. En la actualidad, además de sus funciones aduaneras, es sede de importantes iniciativas culturales y artísticas.

En 1936 en la Plaza Sotomayor, se inició la construcción de un edificio que actualmente es la sede de la Dirección Nacional de Aduanas.

Diversos personajes e iniciativas han ido marcando la larga marcha del Servicio Nacional de Aduanas de Chile. En la actualidad, en virtud de la inserción internacional

de nuestro país y de los nuevos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales suscritos por Chile, el rol³ que le cabe a Aduanas es preponderante. En efecto, su tarea ya no sólo radica en la recaudación de los derechos aduaneros y de impuestos de carácter interno a las importaciones, sino que ahora, le corresponde implementar la puesta en marcha de dichos acuerdos internacionales, siendo un ente facilitador del comercio exterior, que fiscaliza de manera exacta y oportuna. Además, le corresponde generar las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley.

Los ejes centrales de la gestión de aduana son los siguientes:

- ❖ Facilitación del comercio exterior, en un contexto de globalización.
- ❖ Fiscalización aduanera, exacta y oportuna.
- ❖ Modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado.

³http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070226/pags/20070226093542.html

1.2 ¿QUÉ ES UN AGENTE DE ADUANA?

La Ordenanza de Aduana define al Agente de Aduana como “un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el SNA para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías”⁴. Este podrá ejercer ante cualquier Aduana del país y su nombramiento se efectúa mediante una resolución del Director nacional de Aduana, cumpliendo determinados requisitos.

Los Agentes de Aduanas cumplen diferentes roles y es la normativa Chilena quien los establece. El primero de ellos es Ministro de Fe, puesto que, los documentos firmados por los agentes son considerados veraces por parte del SNA, es decir, que guardan conformidad con los antecedentes que legalmente les deben servir de base. El segundo es de Perito, ya que, si bien la posición arancelaria que indica en las declaraciones no forma parte de su testimonio de fe, la Aduana podrá suponer correcta su formulación, sin necesidad de que sus funcionarios revisen las mercancías. Archivero, es el tercer rol, este se basa en que el Agente de Aduana debe conservar en su poder por un plazo de cinco años los documentos que el Director Nacional de Aduanas señale como exigibles para la confección de las Declaraciones Aduaneras. Y por último, el cuarto rol es el de Mandatario, esto es por que el Agente de Aduanas actúa ante el SNA, a través de un mandato especial, a nombre de quién encomienda el despacho de las mercancías, asumiendo todas las responsabilidades que emanan de su intervención.

⁴ Ordenanza de Aduana, Art. 195.

La labor que desempeña una Agencia de Aduana es prestar una gran gama de servicios antes y después del embarque que, si bien no se encuentran específicamente señalados en la Ordenanza de Aduanas, son elementos de facilitación y control de las operaciones de comercio exterior que le han sido encomendadas. Entre otras funciones, el Agente de Aduanas hace habitualmente labores como: elaboración del Conocimiento de Embarque; asesoría en el cumplimiento de las leyes sobre Bioterrorismo y nuevas exigencias documentales sobre las cargas; confección de los Certificados de Origen; verificación de sellos; preparación del Aforo de mercancías; presentación de documentos ante organismos de supervisión; pago de todos los servicios involucrados; asesoría en la contratación de seguros. Al mismo tiempo, colabora eficazmente en reducir los costos que implican estas obligaciones a los usuarios del Comercio Exterior.

El propósito del SNA es facilitar y agilizar las operaciones de comercio exterior, por medio de la simplificación de trámites que ayuden a fortalecer las capacidades de fiscalización, facilitando así la gestión del sector privado. Es de esta manera, que se le reconoce al despachante no solamente la calidad de ser un mandatario de los titulares de la mercadería que presta servicios aportando todos sus conocimientos profesionales acerca de las normas y operativa del comercio exterior sino que es un verdadero auxiliar de la función pública, cuya actividad es un instrumento imprescindible para una eficaz labor de control por parte de la Aduana.

De esta manera, la actividad del Agente de Aduana no se limita a beneficiar los intereses particulares de sus clientes objeto del comercio internacional sino que resulta un beneficio para el Estado, la sociedad en su conjunto y para el propio comercio internacional.

1.3 REGULACIONES A LOS AGENTES DE ADUANAS.

La legislación chilena contiene normas concretas para los Agentes de Aduanas. El Libro IV de la Ordenanza de Aduanas está enteramente dedicado a ellos, y en este sentido hay autores que opinan que Chile es uno de los países que ha otorgado mayor categoría legal al Agenciamiento de Aduanas ya que se reconoce al Agente de Aduanas como un profesional auxiliar de la Administración Pública, cuyo rol subsidiario de la Aduana, es considerado como fundamental para la mejor atención de las funciones que competen a dicho servicio. Por otro lado el Código de Comercio de nuestro país también contiene normas para estos Agentes.

Las disposiciones de la Ordenanza de Aduanas establecen responsabilidades tanto para los Agentes de Aduanas como para sus apoderados y auxiliares. Estas determinan que el profesional es civil y administrativamente responsable por toda acción u omisión dolosa o culposa que pueda lesionar los intereses del Fisco o que fuere contraria al mejor servicio del Estado o al que debe prestar a sus mandantes.

Así también, el Agente está obligado, junto a su comitente, al pago de todos los gravámenes que corresponda, debiendo también responder por el total del valor de las multas que deriven de las infracciones cometidas en un despacho a su cargo.

La Labor de los Agentes de Aduanas esta sujeta a fiscalización del Servicio de Aduanas y en el que en caso de incumplimiento de sus obligaciones puede aplicarle medidas disciplinarias que pueden llegar a la cancelación de la licencia, permiso o nombramiento.

1.4 ROL DE LOS AGENTES DE ADUANAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.

En cuanto al rol que desempeñan estos agentes en el comercio internacional es de vital importancia, puesto que son el nexo entre la Aduana y los exportadores e importadores.

Con las actuales suscripciones de Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Complementación Económica el Agente de Aduana cumple una función sumamente importante, puesto que en la aplicación de las preferencias arancelarias juega un rol fundamental la correcta clasificación arancelaria de las mercancías y la satisfactoria acreditación del origen de éstas.

El sistema aduanero que rige en Chile es de los más exitosos del continente, donde los constantes incrementos en los volúmenes que ha experimentado el comercio exterior se han atendido de forma eficiente, en gran medida gracias a la delegación en los Agentes de Aduanas de la mayoría de las gestiones operativas y documentales, reservándose el Servicio de Aduanas la organización del sistema y concentrando sus esfuerzos en las tareas de fiscalización.

En Chile el Agente de Aduanas se constituye en un factor clave para el correcto ordenamiento y secuencia de la logística de las operaciones del comercio internacional, puesto que en los procesos de importación y exportación, la actividad de estos agentes y de su personal ha sido gravitante, en lo que se refiere a la coordinación de las operaciones que conllevan dichas actuaciones. Esto, se debe a que en el ingreso y salida de mercancías intervienen muchos actores tanto aquellos que realizan las operaciones como una serie de actos documentales que encajan con ellas. En todas estas intervenciones hay un Agente de Aduanas, simplificando procesos y agilizando gestiones que, de lo contrario, recaerían en el empresariado.

Por otra parte, la tramitación a través de un Agente de Aduanas es una garantía de pago para los diversos entes involucrados, lo que agiliza las transacciones, al igual que la tramitación de documentos ante los diversos organismos que deben autorizar sus exportaciones e importaciones (Servicios de Salud, SAG, SII, Defensa, etc.). A su vez, colabora eficazmente en reducir los costos que implican estas obligaciones a los usuarios del Comercio Exterior.

La labor del Agente de Aduanas ha sido esencial para el desarrollo del comercio exterior chileno, ya que colabora eficaz y eficientemente en la recaudación de los impuestos, tasas y gravámenes que pudiesen afectar a los productos que ingresan a nuestro territorio, velando a la vez por los intereses de sus clientes, lo que otorga importante valor agregado a las operaciones que realiza en cumplimiento de su gestión.

1.5 IMPORTANCIA DE LOS AGENTES DE ADUANAS PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PAÍS.

El crecimiento económico de Chile ha sido muy fluctuante durante las últimas décadas, variando desde períodos de crecimiento bajo e incluso negativo a períodos de crecimiento muy altos. Desde mediados del decenio de 1980 el país presenta una elevada tasa de crecimiento económico. Algunos autores señalan que la experiencia chilena puede calificarse como un caso de “crecimiento inducido por las exportaciones”.

Constantemente estamos viendo cómo la labor ayudante del Agente de Aduanas es un factor de garantía no sólo en cuanto a seguridad en la correcta aplicación de las normas y disposiciones de comercio internacional, sino que también en lo que se refiere a agilidad y reducción de costos, aportando un valor agregado inconmensurable a nuestra economía y a los actores del comercio internacional.

Es por lo anteriormente señalado, que la intervención de estos actores en el comercio internacional aporta al crecimiento y desarrollo del país y de esta forma su participación como agente económico tiene importancia para Chile.

CAPÍTULO 2:

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

Este capítulo tratara acerca de la descripción de la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer. La agencia es una empresa que se dedica al despacho de mercancías. Esto consiste en todos los trámites relativos a la importación y exportación.

A continuación se señalarán los datos básicos de esta organización.

2.1 LA EMPRESA.

2.1.1 Datos Básicos de la Empresa.

- ❖ Razón Social : Agencia de Aduanas W. Adelsdorfer y Cia Ltda.
- ❖ Actividad : Agente de Aduanas
- ❖ RUT : 4803843-3
- ❖ Dirección : Blanco 625 oficina 105.
- ❖ Ciudad : Valparaíso
- ❖ Comuna : Valparaíso.
- ❖ Teléfono : (32) 250 818
- ❖ Representante Legal : Waldemar Adelsdorfer Santelices
- ❖ Página Web : www.adelsdorfer.cl

2.1.2 Reseña Histórica⁵.

Esta Agencia de Aduanas constituye una Sociedad de Agentes, la cual está reglada por los preceptos del libro IV de la Ordenanza de Aduanas que faculta la creación de sociedades de Agentes de Aduanas.

El origen de esta empresa es la unión de dos profesionales del área aduanera que son los señores Waldemar Wilfred Adelsdorfer Santelices y su hijo Wilfred Adelsdorfer Velasco. Se suma a la Sociedad la Sra. Dora Orellana, profesional del área contable financiera.

Don Waldemar, luego de permanecer más de 15 años en el Servicio de Aduanas, fue nombrado Agente de Aduanas el 25 de marzo de 1992, por Resolución No. 2326 de la Dirección Nacional de Aduanas. A su vez Don Wilfred fue nombrado por resolución No1572 del 24 de mayo de 2000, de la misma Dirección.

Con esta Jefatura la empresa ha ido estructurándose a nivel nacional, manteniendo presencia en todas las Aduanas del país.

⁵ <http://www.adelsdorfer.cl/index.html>

Ahora sus operaciones aduaneras y de Comercio Exterior tienen una agencia capaz de asumirlas a plenitud.

2.1.3 Servicios

- ❖ Atención de todas las destinaciones y operaciones aduaneras por cualquier Aduana del país.
- ❖ Castigo o amortización de deudas, según Ley 18634.
- ❖ Obtención de Crédito Fiscal establecido en Ley 18.634 por compra de bienes de capital en mercado interno.
- ❖ Recuperación de Gravámenes de acuerdo a Ley 19.708.
- ❖ Reconocimiento de Exportador de Servicios, Ley 18.768.
- ❖ Habilitación de Almacén Particular de Exportación (dh 224/86).
- ❖ Devoluciones por reclamos de Aforo y otras devoluciones, en general.
- ❖ Asesorías e informes de Comercio Exterior y Aduana.

Para ofrecerles todos estos servicios contamos con personal responsable tanto en la oficina principal como en las sucursales a lo largo del país.

2.1.4 Oficinas⁶

Oficina Valparaíso

Blanco 625 oficina 105, Valparaíso

Teléfono: (32) 250 818

Fax: (32) 217 031

	Agente de Aduanas
Waldemar Adelsdorfer	Ex-Vista de Aduanas
Santelices	Administrador Publico
	waldemar@adelsdorfer.cl

⁶ <http://www.adelsdorfer.cl/index.html>

Dora Orellana Gajardo	Apoderado d.orellana@adelsdorfer.cl
Alejandro Delgado Mancilla	Jefe Oficina Operaciones Marítimas alejandro@adelsdorfer.cl
Scarlet Gilardoni Bart	Pedidor de Importaciones scarlet@adelsdorfer.cl
Víctor Torres Ubilla	Jefe Departamento Técnico v.torres@adelsdorfer.cl
Katherine Allende	Facturación facturacion@adelsdorfer.cl
María Fuentes	Contadora General contabilidad@adelsdorfer.cl
Fabiola Pérez Morgado	Secretaria fabiola@adelsdorfer.cl

Oficina Santiago Centro

San Antonio 385, oficina 204, Santiago

Teléfono: (02) 632 30 59

Fax: (02) 664 76 07 - (02) 664 11 97

Wilfred Adelsdorfer Velasco

Agente de Aduanas

wilfred@adelsdorfer.cl

Jorge Riquelme Peñaloza

Jefe Oficina

jrp@adelsdorfer.cl

Reinaldo Márquez Salinas

Jefe de Unidad Técnica

reinaldo@adelsdorfer.cl

Janet Cerda López

Atención al Cliente - Secretaria

Contable

janet@adelsdorfer.cl

Marilyn Pardo Flores

Ejecutiva Atención al Cliente

m.pardo@adelsdorfer.cl

Juan Leiva Jiménez	Ejecutivo Atención al Cliente j.leiva@adelsdorfer.cl
Cristian Pérez Galindo	Archivo c.perez@adelsdorfer.cl
Elizabeth Contreras Álvarez	Secretaria - Recepción e.contreras@adelsdorfer.cl

Oficina San Antonio

Alan Macowan 360, oficina 105, San Antonio

Teléfono: (35) 236 039

Teléfono/Fax: (35) 235 963

Aracely Silva	Jefe Oficina a.silva@adelsdorfer.cl
----------------------	--

Katherine Aviles

Encargada Compañías Navieras

k.aviles@adelsdorfer.cl

Oficina Los Andes

Hermanos Clarck 311 oficina 6, Los Andes

Teléfono/Fax: (34) 429 136

Celular: 09 - 845 73 29

Michael Pérez Galindo

Jefe oficina

m.perez@adelsdorfer.cl

Oficina Santiago Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez

Jefe Operaciones - Atención al
Cliente

Rodrigo Ulises Flores

ulises.flores@adelsdorfer.cl

Teléfono Fax: (02) 6011986

Celular: 09-8429488

Atención al cliente

Fernando Figueroa Peña

f.figueroa@adelsdorfer.cl

Teléfono - Fax: (02) 601 19 86

Auxiliar de Retiro Carga

Marcelo Díaz Silva

Celular: 09 - 174 23 86

Auxiliar de Retiro Carga

Franco Leal Bustamante

Celular: 09 - 203 66 88

Oficina Antofagasta

Washington 2311 oficina 32, Antofagasta

Teléfono: (55) 226 881

Fax: (55) 224 806

Elena Plaza

Jefe Oficina

antofagasta@adelsdorfer.cl

Oficina Iquique

Washington 2311 oficina 32, Antofagasta

Teléfono: (55) 226 881

Fax: (55) 224 806

Oficina Punta Arenas

L. Navarro 1330 Of. 6, Punta Arenas

Teléfono/Fax: (61) 243 604

CAPÍTULO 3:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Y

HERRAMIENTAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 TRABAJO DESARROLLADO

- En la agencia Wilfred Adelsdorfer mi función a realizar fue en el departamento de operaciones, específicamente en el sector de importaciones, en el cual estuve como ayudante de pedidor, que consistía en facilitarle el trabajo a este, recolectando toda la información o papeles posibles que mandaban los clientes para realizar sus importaciones, si faltaba alguno de estos, conseguirlo, comunicarme con los clientes, como generalmente trabajábamos con fotocopias en un principio, por falta de los originales teníamos que legalizar las fotocopias para unir todos los documentos necesarios para la importación. El pedidor realizaba el Documento Único de Ingreso de acuerdo a la información que tenía, si a este le faltaba había que conseguirla o esperar su llegada, luego yo como ayudante revisaba detenidamente el Documento Único de Ingreso, que este no tuviese ningún error o se hayan traspapelado información no coherente a lo que se está importando, si la información personal de la empresa esta correcta al

igual que el tipo de incoterms que se utilizo, el tipo de divisa y si los montos introducido eran los acertados. El proceso finalizaba cuando se reunían todos los documentos necesarios para la importación, estos documentos siempre eran los mismo pero variaban o se le agregaban uno que otro según la mercancía que se importara y/o a esta se le solicitaran, los documentos necesarios para realizar los trámites son:

- ❖ Conocimiento de embarque (endosado por el Banco nacional en caso que se opere con carta de crédito).
- ❖ Factura comercial.
- ❖ Declaración jurada sobre el precio de las mercancías
- ❖ Certificado de seguro indicando monto de la prima.
- ❖ Certificado de origen y fitosanitario si procede.
- ❖ Lista de empaque.
- ❖ Certificado Destinación Aduanera
- ❖ Informe Sanitario (bodega o fabrica)
- ❖ Certificado Sanitario
- ❖ Certificado del peso total.

3.2 PROBLEMAS DETECTADOS AL INTERIOR DE LA AGENCIA DE ADUANAS.

El principal problema detectado dentro de la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer fue su clima organizacional, teniendo esta agencia una gran cartera de clientes y es reconocida dentro del mercado.

Se pudo detectar este problema el cual afecta de gran manera tanto a su presencia en el mercado, ya que la eficiencia disminuye y los clientes lo percatan, como los problemas motivacionales administrativos de esta.

3.3 ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA.

Esta parte del trabajo de investigación consiste en proponer Estrategias para Mejorar El Clima Organizacional en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer; la metodología utilizada en esta investigación se enmarco dentro de la modalidad, descriptiva de campo, en donde se detecto que la organización a pesar de sus inconvenientes laborales, es una empresa sencilla, precisa y de gran potencial administrativo. En cuanto a sus servicios además de poseer una larga trayectoria dentro del mercado lo que permite crear en los clientes confiabilidad, a pesar de que a veces no ofrece una buena atención a los mismos y en cuanto a los empleados opinaron que de mejorar el clima que existe ellos darían lo mejor de si, para lograr un excelente desarrollo productivo. Como conclusión del mismo se espera que la elaboración de este trabajo de grado induzca a formar conciencia en la alta gerencia y en cada uno de sus miembros de la organización de manera que el mejoramiento del clima organizacional les permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, es preciso indicar que se ha

demostrado que si existe motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice, sea cual sea la modalidad de la empresa.

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o mas personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante en las ventas como en el servicio, en donde el no tener un buen uso de el puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administraciones y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

La importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación pretende hacer una recolección directa de los criterios que sustentan el desarrollo objetivo del trabajo.

Un buen clima organizacional laboral ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se pretende hacer una investigación relacionada con el clima organizacional que se desenvuelve en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer, permitiendo proponer estrategias que vayan en función de mejorar el desarrollo productivo realizado, por lo que reestructurare en cinco subcapítulos, que se detallan a continuación:

3.3.1 Planteamiento del Problema: el cual hace referencia a los problemas, objetivos generales y específicos, alcance, limitaciones, importancia y justificación de la investigación.

3.3.2 Marco Teórico: se encuentra desglosado de la siguiente manera: marco referencial, antecedentes, bases teóricas y operalización de variables que sustentan la presente investigación.

3.3.3 Marco Metodológico: donde el resultado nos indica el tipo de investigación en su población y muestra la técnica recolección para la información interpretada del mismo.

3.3.4 Análisis y Resultados: análisis de los resultados.

3.3.5 Propuesta Estratégica: he aquí la propuesta estratégica para mejorar el Clima Organizacional en la Agencia de aduanas Wilfred Adelsdorfer

3.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.3.1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN.

Toda organización es creada con un objeto y es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre si. Una organización solo existe cuando dos o mas personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo

como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el Clima Organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas

décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

La Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer, actualmente se encuentra en un periodo de expansión donde busca incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante sus competidores, sin embargo últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación hacia sus empleados y por ende la deficiente atención hacia los clientes lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral,

debido a que el clima que allí se desenvuelve no esta permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de la clientela, generando la pérdida de la misma, y no solo eso, si no también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la Agencia. Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se esta desarrollando.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer. Es por ello que se plantean las siguientes interrogantes.

¿Será necesario evaluar el clima organizacional en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer?

-¿Cómo se podría conocer los elementos que crean este clima?

-¿Qué manifestaciones de satisfacción muestra el personal que allí labora?

-¿Que técnicas serian las mas apropiadas para mejorar el clima organizacional en la Agencia de Adunas Wilfred Adelsdorfer?

3.3.1.2 IMPORTANCIA

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial en el éxito en sí de la misma. A través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en lo laboral como en el mercado. Toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su público el trato sea provechoso es decir, si un cliente en su primera visita al establecimiento u organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este frecuente más a menudo el mismo, lo que al transcurrir el tiempo generaría un cliente fijo para la Agencia, pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otra Agencia de Aduanas la atención que allí no se le ha dado, causando una imagen errada de la misma ante sus competidores, cambio y pérdida del usuario. Es por eso que toda Agencia de Aduanas o empresa que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su interior, para así alcanzar un

aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor la calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización claro está que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

Al proponer esta investigación se busca que las estrategias que aquí se proponga vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo y no solo eso si no que permita incrementar el grado de satisfacción del personal que allí labora así como también del cliente que va a solicitar el servicio.

3.3.1.3 JUSTIFICACION

La Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer es una empresa que ha surgido gracias al empeño de sus dueños, y en base a la problemática planteada anteriormente se crea la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se presenta, de manera que si se logra mejorar, entonces la empresa lograra proyectar una mejor imagen ante sus competidores. Cabe mencionar que si una organización no cuenta con ambiente favorable, se vera en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionara una mayor calidad en productos o servicios y por consiguiente aumento de captación en su cartera de clientes.

El análisis del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyara y reforzara el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se

hagan tanto en la agencia de aduanas como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer

3.3.1.4 ALCANCE

El resultado de la investigación se llevará hasta la propuesta de estrategias que mejoren el clima organizacional en Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer.

3.3.1.5 LIMITACION

Disponibilidad por parte de los propietarios de la empresa para proporcionar la información necesaria que permita desarrollar la investigación. La veracidad suministrada pudiera no ser efectiva al considerar factores como el desconocimiento, mala interpretación, criterios, actualidad de información e incluso imprudencia u omisión de detalles por parte del personal que allí labora.

3.3.1.6 DELIMITACION

El objeto de estudio esta delimitado en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer, la cual estará enfocada en un periodo de tiempo que va desde abril a septiembre de 2009

3.3.1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.3.1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional de la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer

3.3.1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar los elementos que conforman el clima organizacional de la empresa.
2. Determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados.
3. Determinar que factores del clima organizacional de la empresa influyen en el servicio de atención al cliente.
4. Crear estrategias para mejorar el clima organizacional en la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer.

3.3.2 MARCO TEORICO

3.3.2.1 MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA

La Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer, es una clara demostración que empresas familiares pueden salir adelante, todo gracias los esfuerzos de don Waldemar y su familia quienes logran el crecimiento de la misma, obteniendo el posicionamiento en el mercado de la especialidad.

Pero siempre hay un problema que aqueja a toda empresa familiar, la cual no se complementa de un todo debido a que estos no manejan grandes conocimientos de la importancia que tiene un personal dentro de una empresa y el rol que estos tienen.

3.3.2.2 ANTECEDENTES

Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como base varios aspectos que se relacionan con el contenido del tema estudiado, estas investigaciones sirven como antecedentes para veracidad de la misma.

Litwin y Stinger 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, tales como⁷:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el

⁷ <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>

énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.3.2.3 BASES TEORICAS

3.3.2.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo⁸.

⁸ Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Hall Hispanoamericana, México 1993. Página 182

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”⁹

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts, definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.¹⁰

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”¹¹

Water, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y

⁹ Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Hall Hispanoamericana, México 1993. Página 182

¹⁰ Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1993. Página 182

¹¹ Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Hall Hispanoamericana, México 1993. Página 182

la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”¹²

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- ❖ Pueden hacer cambios positivos o negativos.
- ❖ Alteración de las condiciones económicas.
- ❖ Competencia.
- ❖ Cambio de líderes.
- ❖ Reestructuración, reducción y capacitación.
- ❖ Días de pago, problemas con algún empleado.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- a. Enfoque estructuralista: define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- b. Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.

¹² Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1993. Página 183

- c. Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el mas reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

En este orden de ideas y conceptos es importante señalar que el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Una organización tiende atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

Dentro de la organización el clima esta integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización,
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades,

- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño,
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento,
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones,
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, estas son:

- ❖ **La Motivación**¹³: es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de

¹³ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1999, página 168

satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” en fin Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no.

❖ **Importancia de la Motivación:** está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Existen cuatro niveles de motivación¹⁴:

- ❖ “Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- ❖ Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- ❖ Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- ❖ Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones”.

¹⁴ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1999, páginas 129-130

❖ **Las Actitudes** son los sentimientos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que determina su comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar lo negativo que causan estas para la adaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad he aquí la importancia de ver si te sientes satisfecho con tu trabajo.

Martínez propone la siguiente sugerencia:

“El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un “censo de opiniones” porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás”¹⁵.

¹⁵ Martínez, L. Medición de clima organizacional, 2001, <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>, 2003

Se menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones¹⁶:

- ❖ Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- ❖ La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- ❖ Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

Satisfacción laboral¹⁷ : Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción.

Para los empresarios, en general, es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, maximizar la satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

¹⁶ Martínez, L. Medición de clima organizacional , 2001,
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>, 2003

¹⁷ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1999, página 42

Factores determinantes en la satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

El Estrés¹⁸: o tensión es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que el o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

Los agentes de Estrés se clasifican en organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o demeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa.

Puede haber básicamente dos efectos de estrés; el estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se

¹⁸ Robbins S. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, página 653

incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermaría a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal.

Los Valores: adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores “son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

El dirigente común de cualquier empresa piensa que para obtener los resultados que desea se debe basar en: participación del mercado al que esta dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente las mejoras que introduce al negocio se realizan a través de la modificación de procedimientos, al cambio de personal o reasignación de funciones y al cambio de estrategia de cualquier índole.

Los valores en comunes de las empresas de clase mundial:

- Enfoque al cliente
- Obsesión por la calidad
- Fomento de calidad de vida
- Mejora continua
- Trabajo de equipo
- Seguridad, ética y honradez
- Respeto por la dignidad humana
- Comunicación abierta
- Sentido de urgencia
- Fomento de la fuerza de trabajo
- Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.

La cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Idea de cultura organizativa.

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles

de la empresa y a la vez es su presentación hacia el exterior, es la imagen que empresa demuestra.

Se pueden considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Características diferenciadoras

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.

· **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad

Definida por Davis y Newstrom¹⁹ como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización”.

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

De hecho, se debe diferenciar cultura organizacional desde el punto de vista antropológico del administrativo, a continuación se establece dicha diferencia.

“La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, de la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestara en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta dimensión, la cultura, como ocurren las cosas y por que. Por sumarte, la dimensión de la administración, que corresponde a la forma de diseñar el proceso de dirección y organización de la empresa, tanto con su entorno como con su propia organización interna, es decir, de acuerdo con la cultura que hayan desarrollado y compartido, la

¹⁹ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1999, página 49

forma de dirigirse de organizarse en la empresa tanto interna como externamente, será particular y diferente a la de otra empresa”²⁰.

Se analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

- Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
- Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.
- El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
- El último enfoque es a que en el que la cultura ha sido referida como el “Software” de la empresa o como el “lógico” que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización²¹

²⁰ García Córdoba, F y Flores Santillán J. Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva, En *Administrare Hoy*, 1999, página 15

²¹ García Córdoba, F y Flores Santillán J. Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva, En *Administrare Hoy*, 1999, páginas 15-16

- **El Involucramiento:** este es definido en el trabajo como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Se menciona que entre los avances mas significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

No obstante también establece la contraparte:

“Las descripciones colaborador y factor humano no puede quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en el que trabajador no es un engrane mas de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía”²².

²² Flores, J. (1997). Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década. En *Adminístrate Hoy*, México página 7-8

Conflicto: se define como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o esta por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.²³”.

A su vez Davis y Newstrom definen conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”²⁴.

Se tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

- De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoya la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar al desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas domino la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.
- El punto de vista interaccionista: Este enfoque no solo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo esta inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los lideres, bajo el enfoque interaccionista,

²³ Robbins S. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, página 434

²⁴ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1999, página 337

deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo²⁵.

3.3.2.3.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima autoritario explotador y paternalista corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Características Del Clima Organizacional: El sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

- Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros e la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en

²⁵ Robbins S. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, páginas 435-436

que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- Recompensas: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:** en el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Escalas Del Clima Organizacional: el clima organizacional presenta diversas escalas, dentro de las cuales podemos mencionar:

- **Desvinculación:** lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización:** lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles
- **Espíritu:** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos,
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- **Responsabilidad:** el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- Recompensa: el sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo mas bien que en sanciones.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: el sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: es sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu.
- Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, mas bien que en la política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, mas bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

3.3.2.3.3 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este mas alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

He aquí la implementación de una estrategia donde nos indique el patrón de los objetivos, propósitos o metas y política, planes para conseguir dichas metas, estableciéndose de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

No solo basta con una estrategia hay que planificar coordinar ideas y funciones que permitan realmente un cambio efectivo.

La estructura de la organización es un medio para que la gerencia alcance sus objetivos. Dado que estos provienen de la estrategia general de la empresa, es lógico que estructura y estrategia se encuentren relacionadas de cerca. En concreto, la estructura debe seguir la estrategia. Si la gerencia realiza un cambio significativo en la estrategia de su organización, habrá que modificar la estructura para adecuarla y apoyar el cambio.

Entonces, ¿Cómo vinculamos estrategia y estructura? Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, mientras que quienes reducen costos se inclinan por la eficiencia y la estabilidad de la mecanicista. Los imitadores combinan ambas estructura. Utilizan la mecanicista para mantener controles férreos y costos bajos en sus actividades actuales, y al mismo tiempo, crean subunidades orgánicas con las cuales emprenden nuevos cometido

3.3.2.3.4 COMPLETO ANALISIS FODA DE LA AGENCIA DE ADUANAS WILFRED ADELSDORFER EN SU SITUACIÓN ACTUAL

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El termino FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Entre estas cuatro variables, en fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

1. ANALISIS

El análisis FODA, es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentare explicar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta de los anales FODA).

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

Lo relevante de lo irrelevante

Lo externo de lo interno

Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Esta fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Ahora se analizara a la Agencia Wilfred Adelsdorfer a través de todas las variables

FORTALEZAS:

Cuenta con sucursales propios y con suficiente espacio físico.

Poseen una amplia gama de servicios, ofreciendo la mejor calidad.

Larga trayectoria en el Mercado, lo que le permite tener gran experiencia

Calidad en su administración.

El personal que allí labora, en general, se encuentra capacitado para cualquier función dentro de la empresa.

Solvencia Económica.

DEBILIDAD:

- Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general.
- Su estructura organizativa es muy simple.
- La empresa no posee un departamento de recursos humanos apropiado.
- No poseen una buena seguridad.
- No hay mayores incentivos para los trabajadores.
- No tienen un buen servicio para clientes y público en general.
- Bajo interés por superar a sus competencias.
- Poca vinculación con la comunidad.
- Falta de planificación estratégica

OPORTUNIDADES:

- Publicidad consecutiva en radio y avisos.
- Reconocimiento en el mercado.

- Poca competencia apta para competir en el mercado.
- Gran proyección a largo plazo.
- Creación de mayor cultura empresarial.
- Creación de una estructura más adecuada para las acciones de capacitación para lograr una mayor eficiencia en todos sus trabajadores y así una mejor atención y servicio.
- Crear una mejor imagen corporativa
- Aplicar nuevas tecnologías.
- Preferencias a las empresas por escoger a la Agencia.
- Crear un plan estratégico formal.
- Crear estrategias competitivas.
- Crear campañas publicitarias.

AMENAZAS:

- Variaciones de los precios por efecto del Dólar.
- Debido a la desorganización que existe en ella, crea ante sus competidores y público en general una falsa imagen.
- Disminución de cartera de clientes.
- Bajos honorarios
- Baja en el crecimiento del comercio chileno.
- Llegada de Agencias nuevas y más emprendedoras.

3.3.3 MARCO METODOLOGICO

3.3.3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.3.3.1.1 GENERAL

Proporcionar estrategias que promueva el desarrollo eficiente del clima organizacional de la empresa la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer

3.3.3.1.2 ESPECIFICOS

1. Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
2. Reformar la estructura organizacional de la empresa.
3. Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.
4. Mejorar la atención y la imagen de la empresa hacia el cliente.

De acuerdo a los objetivos planteados y su variable de mejorar el clima organizacional dentro de la Agencia de Aduana Wilfred Adelsdorfer, se enmarcan cuatro principales dimensiones; estructura, personal, clientes y equipos, las que se utilizaran para precisar los indicadores correspondientes que se desean profundizar en nuestra investigación, también ayudara para la realización de la encuesta realizada a los trabajadores del departamento de operaciones con el fin de determinar que tan grave es problema planteado.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	
Analizar los elementos que conforman el Clima Organizacional de la empresa.	Clima Organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización administrativa ● Acondicionamiento físico 	
Determinar los factores que influyan en la satisfacción laboral de los empleados.	Clima Organizacional	Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones ● Comunicación ● Motivación 	
Determinar qué factores del Clima Organizacional de la empresa influye en el servicio de atención al cliente.	Clima Organizacional	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio ● Atención 	

Crear estrategias para mejorar el Clima Organizacional	Clima Organizacional	Equipos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnología ● Procesamiento operativo. 	
--	----------------------	---------	--	--

3.3.3.2 EXPOSICION DE LOS MOTIVOS

Conocer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la Agencia, ya que ella es la potencia de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Partiendo de esto se han evidenciados comportamientos que reflejan falta de adaptación al medio laboral por parte del personal de la confitería, lo que claramente ha repercutido en el clima laboral de cada uno de sus empleados en donde la problemática de la indiferencia entre compañeros no se hace esperar.

El planteamiento realizado anteriormente permite identificar la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se intenta despertar la reflexión en la alta gerencia de la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal de la confitería. Retomando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo

está condicionado por la percepción que tenga estos de la misma, es relevante indicar que si estos no se desarrollan armónicamente no se podrá lograr un equilibrio entre el grupo de trabajadores y lógicamente el clima organizacional de la confitería se desmejorara.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, permitirá a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la empresa. Es por eso que al colocar en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logra obtener un alto grado de satisfacción. Es preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

3.3.3.3 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible.

Factibilidad Institucional: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la Agencia para implementar la propuesta.

Factibilidad Económica: en donde la dotación de recursos financieros para poner en marcha la propuesta.

Factibilidad Técnica Operativa: se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuesta, logrado así un mejor nivel productivo y laboral.

Factibilidad social: esta corresponde con los beneficios aportados por la Agencia y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general.

3.3.3.4 TIPOS DE INVESTIGACION

La metodología que se utilizo se enmarco dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales y primarios.

Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, sino sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogara no experimental, pero tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestos en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

3.3.3.5 UNIVERSO A INVESTIGAR

Una vez definido el problema y establecido el campo de estudio, desde un punto de vista, una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características. La población de esta investigación está conformada por 10 trabajadores que laboran para la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer

3.3.3.6 MUESTRA

Esta fue determinada por los diferentes cargos y tareas que cumplen los diferentes trabajadores dentro del sector de operaciones de la Agencia de aduanas Wilfred Adelsdorfer, en su agencia de Valparaíso.

3.3.3.7 METODOLOGIA PARA RECOPIACIÓN DE DATOS

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó las técnicas de recolección sobre fuentes primarias. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios es la de, el cuestionario, el cual estuvo compuesto por diez preguntas, cada una validada en contenido, donde estuvo dirigido al personal de la empresa. Lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Además

esta investigación también fue soportada por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos.

3.3.3.8 INTERPRETACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo

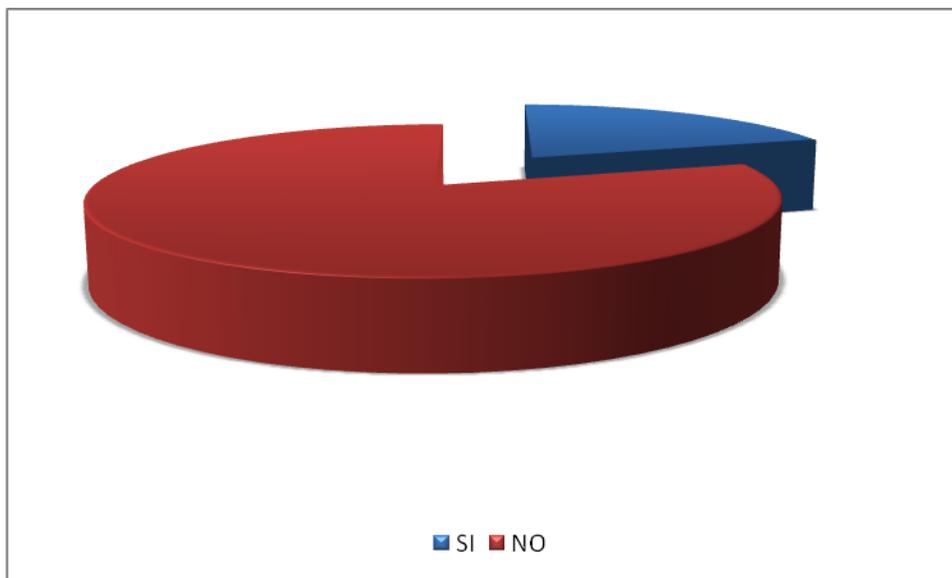
3.3.4. ANALISIS Y RESULTADOS

1. ¿Sabe usted que significa Clima Organizacional?

TABLA N° 1

	FR	%
SI	2	20 %
NO	8	80 %
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 1



Se puede afirmar en este resultado obtenido que la mayoría es decir, el 80 % de la población no sabe que significa clima organizacional y el 20 % restante considero o

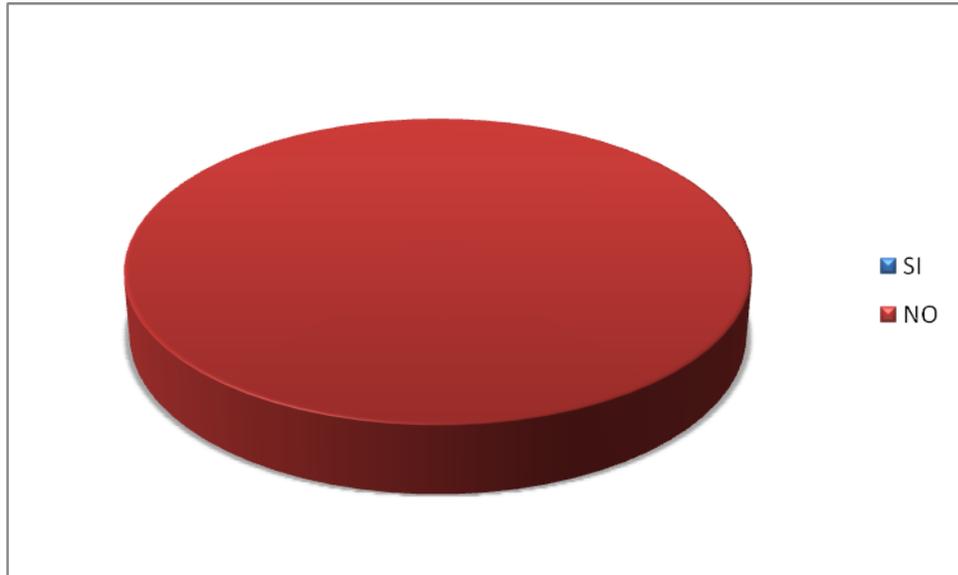
interpretaron que si conocen lo que significa con Clima Organizacional. Estos resultados confirman la falta de conocimiento que tienen los trabajadores de la empresa sobre las diversas características culturales que comparte con todos los miembros de la empresa.

2. ¿La empresa a brindado cursos que ayuden a mejorar la perspectiva del trabajador ante la misma?

TABLA N° 2

	FR	%
SI	0	0 %
NO	10	100 %
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 2



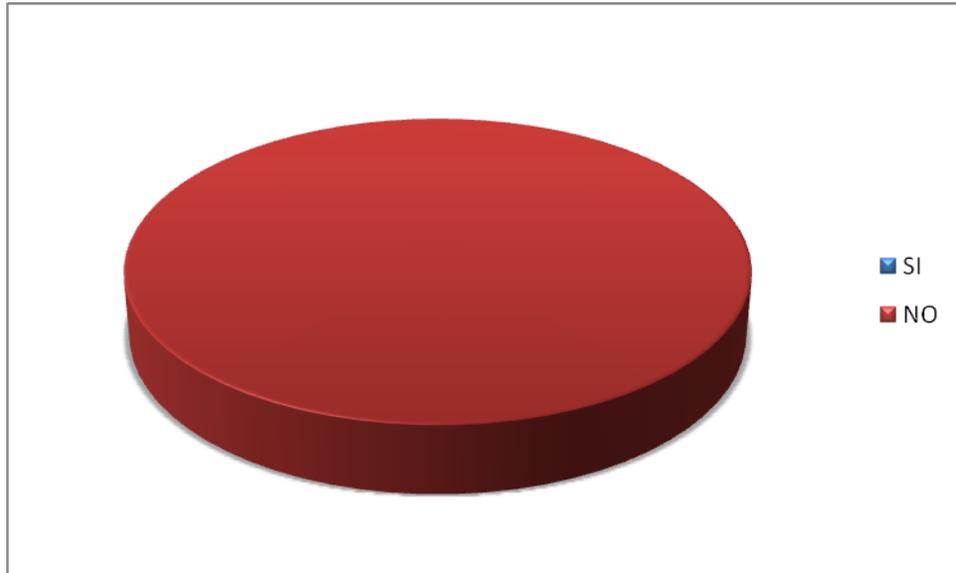
Los resultados obtenidos muestran que el 100% de la población encuestada nunca ha recibido por parte de la Agencia de Aduanas Wilfred Adelsdorfer, cursos que permitan desarrollar y mejorar la perspectiva que tiene los trabajadores sobre la empresa

3. ¿Considera usted que el personal de la empresa se encuentra motivado?

TABLA N° 3

	FR	%
SI	0	0 %
NO	10	100 %
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 3



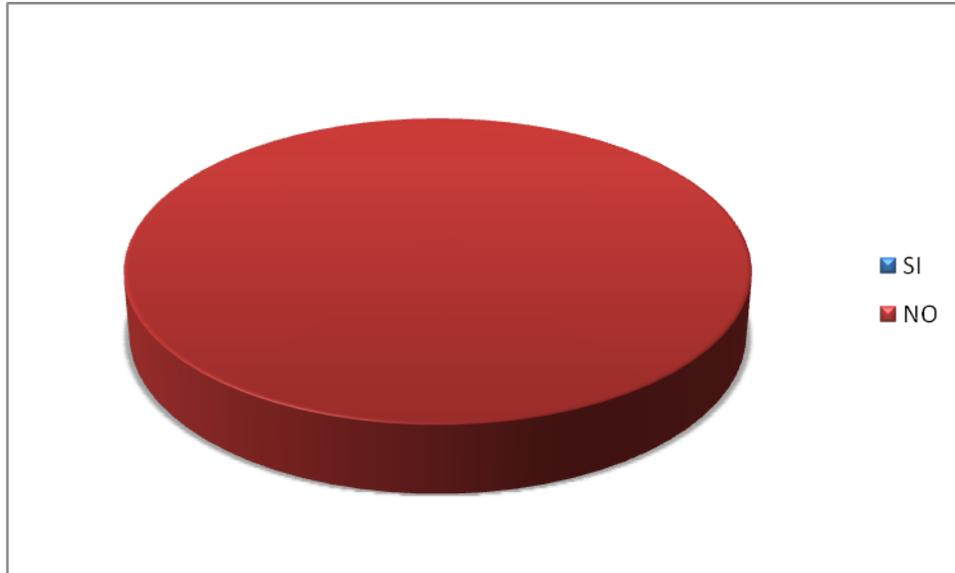
Al analizar los resultados obtenidos en el ítem N°3, se puede apreciar que el 100% de la población no se siente motivada para realizar sus actividades dentro de la empresa, ni tampoco siente ningún tipo de motivación por parte de esta.

4. ¿Esta usted de acuerdo con las políticas implantadas actualmente en la empresa?

TABLA N° 4

	FR	%
SI	0	0 %
NO	10	100 %
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 4



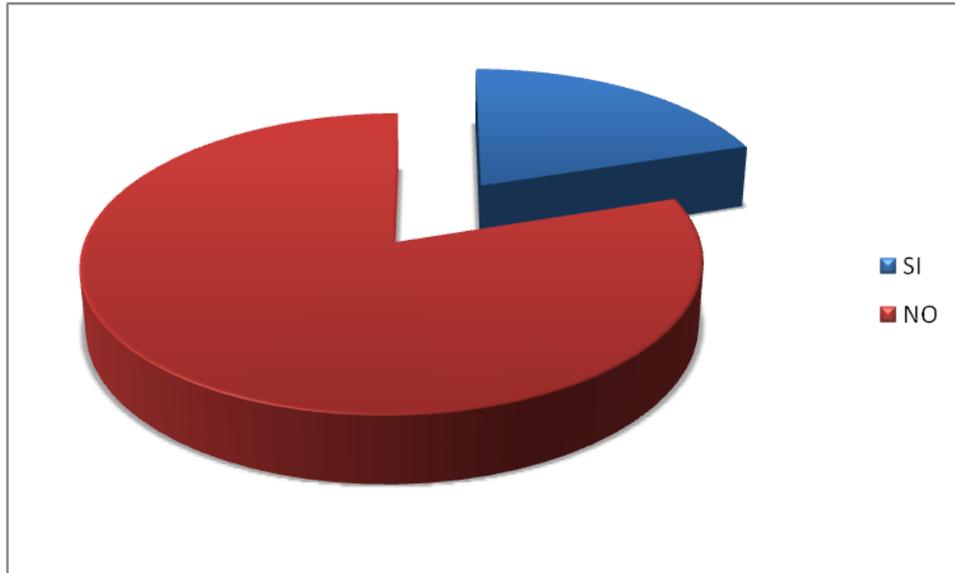
De manera apática y precisa afirman el 100% de los entrevistados que no están de acuerdo para nada con las políticas actuales de la empresa, por lo que se puede entender la poca motivación que presentan los trabajadores para desempeñar sus funciones dentro de la misma.

5. ¿Cree usted que existen buenas relaciones humanas entre el personal administrativo y operativo?

TABLA N° 5

	FR	%
SI	2	20 %
NO	8	80 %
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 5



De acuerdo al resultados, se pudo verificar que el 80% de la población encuestada consideran que no existen buenas relaciones humanas entre el personal administrativo y el operativo, el 20% restante manifestó que si existían, estos resultados confirman el desinterés de la gerencia, para fomentar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores, lo que se traduce en descontento laboral por parte de los mismos trabajadores en mantener buenas relaciones y un buen clima en la empresa.

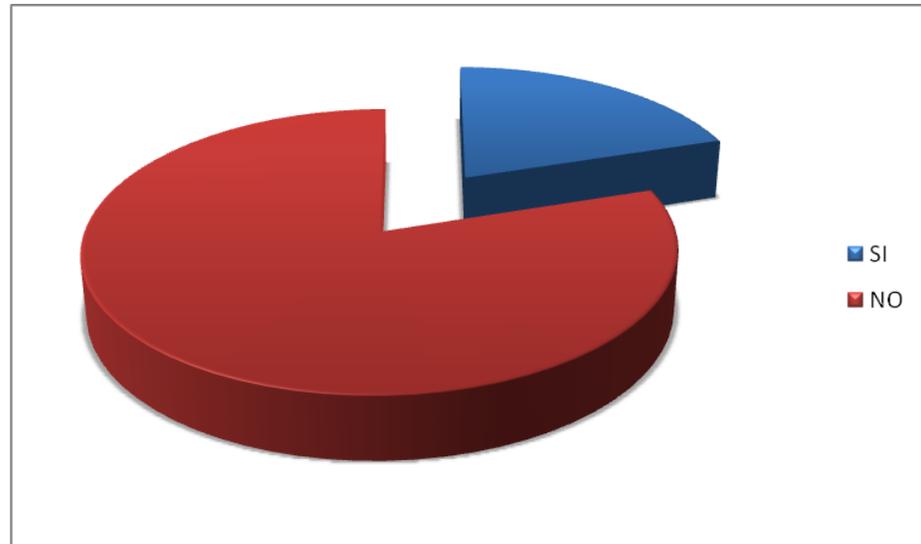
6. ¿Considera usted que la empresa ha tomado en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia?

TABLA N° 6

	FR	%
SI	2	20 %

NO	8	80 %
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 6



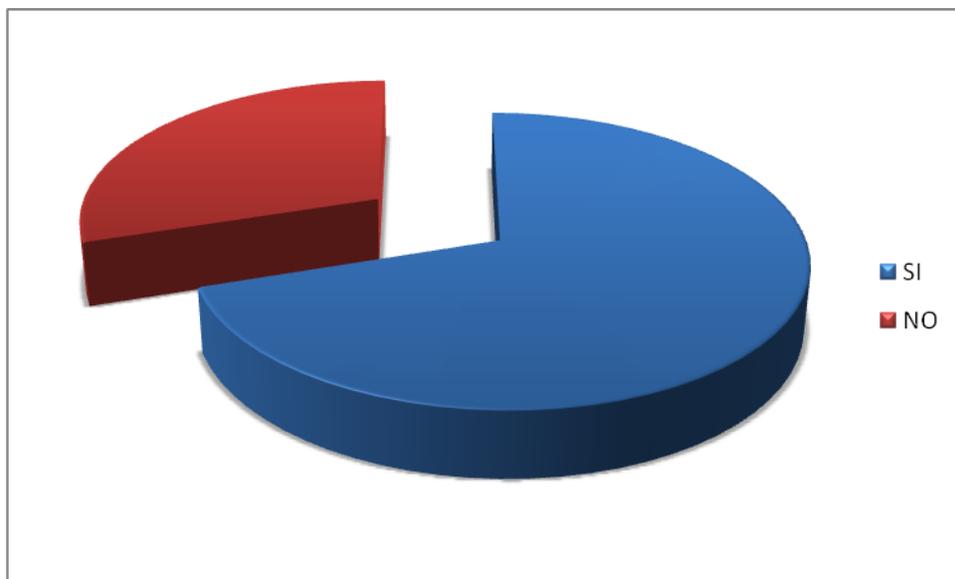
Se pudo conocer que el 80% de la población encuestada considero que sus opiniones no son tomadas en cuenta por la gerencia, el 20% restante consideran en que si, ya que son aquellos empleados que han obtenido una larga trayectoria dentro de la empresa. Estos resultados indican la poca participación que tienen los trabajadores de la Agencia en los procesos de toma de decisión.

7. ¿Cree usted que una de las causas que influyen en la mala atención hacia el cliente es la desorganización por parte del personal y el poco apoyo de la gerencia?

TABLA N° 7

	FR	%
SI	7	70 %
NO	3	30%
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 7



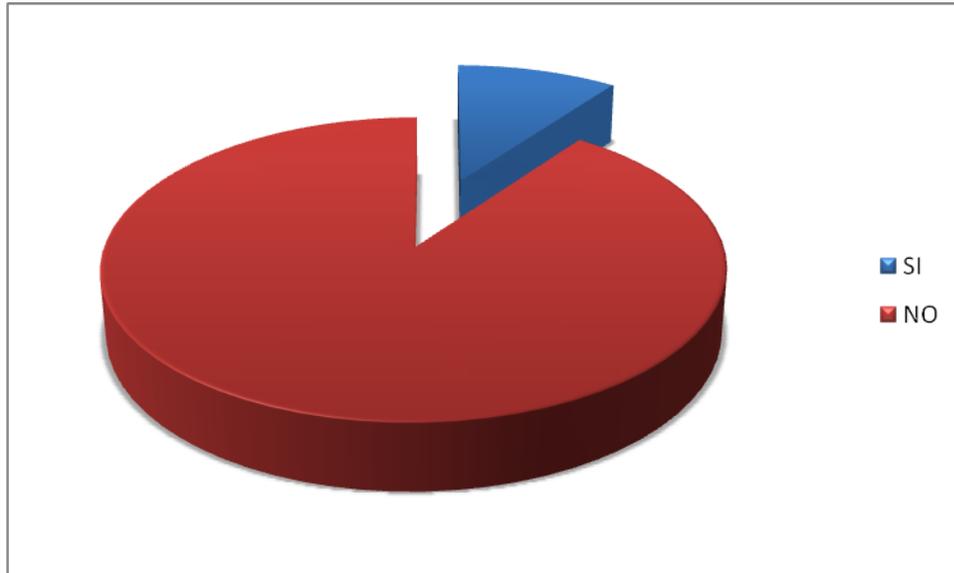
El 70 % de la población manifestó que la principal causa de la mala atención hacia el cliente en la empresa es la falta de organización por parte del personal y el poco apoyo que presta la gerencia, el 30% restante opino que esa no era la causa que influía en la mala atención hacia el cliente. Esto confirma que la mayoría del personal que labora allí esta consiente de los problemas que se le ocasionan al cliente por no mantener un buen clima organizacional.

8. ¿La estructura organizativa que posee la empresa esta realmente acorde, al funcionamiento operativo que allí se realiza?

TABLA N° 8

	FR	%
SI	1	10 %
NO	9	90%
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 8



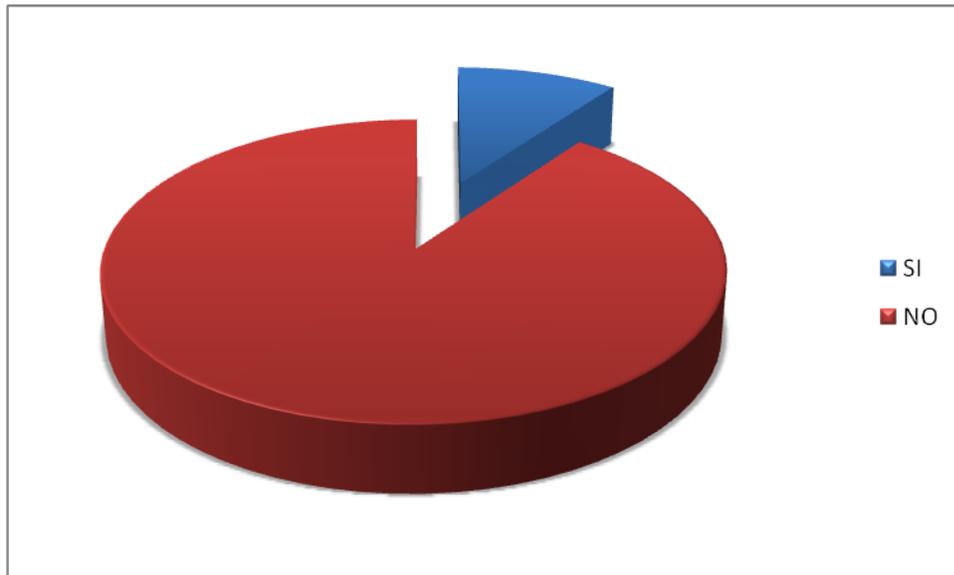
El 90% de la población encuestada opino que la estructura organizativa que posee actualmente la Agencia. No esta realmente acorde con las necesidades y funcionamiento operativo de la misma, solo el 10% restante manifestó que si estaba acorde. Se pudo determinar y confirmar que la Agencia no cuenta con una base sólida de funcionamiento como debe ser una buena estructura organizacional. En donde solo se muestra lo que convine a ellos y ocultan lo que realmente es la estructura de la empresa.

9. ¿Posee la empresa un acondicionamiento físico favorable, para la realización de las actividades?

TABLA N° 9

	FR	%
SI	1	10 %
NO	9	90%
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 9



Se pudo verificar tanto por las encuestas realizadas que el 90% de la población indico que la Agencia no posee un acondicionamiento físico favorable para realizar las actividades, el 10% restante manifestó que si lo poseían. Se pudo deducir con esto que el mal acondicionamiento, produce en sus clientes y trabajadores fatiga a la hora de acudir por diferentes necesidades que este tenga y laborar de forma apta y satisfactoria en la

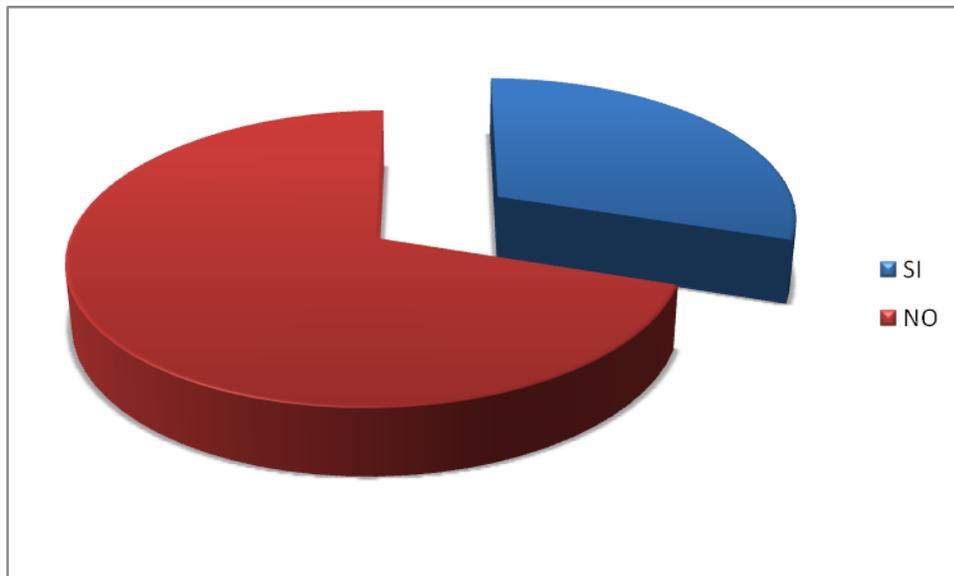
Agencia, lo que ocasiona malestar y por consiguiente mala atención tanto para el cliente como para el trabajador.

10. ¿Cuenta realmente la empresa con equipos tecnológicos efectivos?

TABLA N° 10

	FR	%
SI	3	30 %
NO	7	70%
TOTAL	10	100 %

GRAFICO N° 10



Para la mayoría de los entrevistados es decir el 70% señalo que la empresa no cuenta con equipos tecnológicos efectivos, el 30% restante considero que si lo tenían.

Estos resultados permiten recalcar que gracias a sus desperfectos, tanto de infraestructura, organizacional y tecnológicos, se les dificulta a los trabajadores realizar eficazmente el servicio que allí se presta.

3.3.5 PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE ADUANAS WILFRED ADELSDORFER.

A continuación se presentan las estrategias fundamentales que se han considerado para el Agente de Aduana que son de vital importancia en el momento de ejecutar la propuesta planteada.

Del Agente para la mejora hacia la Agencia:

- Aprovechar que poseen locales propios y personal calificado para atraer la atención del cliente a través de sus buenos servicios.
- Aprovechar su larga trayectoria y reconocimiento para colocar en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa.
- Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen tanto los clientes como trabajadores de la empresa para mejorar la operatividad laboral.
- Mantener precios solidarios y reconocimientos a sus clientes.

- Aprovechar la calidad del servicio que ofrece para hacer y promover a la agencia a través de sus clientes como portavoces para nuevos y futuros empresarios.
- Tratar en la medida de lo posible, que se cree un departamento de recursos humanos que ayuden a coordinar el desarrollo intelectual de sus empleados, ofreciendo capacitaciones para los diferentes puestos dentro de la agencia para una mejor atención.

Del Agente hacia el Personal:

- Reconocer la labor que deberían emprender los trabajadores para así lograr la efectividad organizacional.
- Brindar a sus empleados y clientes un comfortable Clima Organizacional.
- Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la empresa para así obtener un verdadero reconocimiento en el mercado.
- Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la Agencia.
- Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para los clientes un buen servicio.
- Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo.

- Prestarle atención a las inquietudes que manifiestan los empleados para así lograr mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten.
- Dictar talleres o charlas de desarrollo humano a los empleados y jefes en general.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas

sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto. Es por eso que con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a todo esto, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llegó incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hoy en día organizaciones de este tipo de práctica nunca incluyen a empleados de niveles diferentes. La calidad del entorno laboral se determina por la manera en que el personal desarrolló su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan, que para mejorar la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, la administración autocrítica no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desganado y la indiferencia que caracterizan a las instituciones insensibles.

También se puede observar que lo más factible para mejorar todos los aspectos resaltantes que aquí se analizan es la creación de un departamento de recursos humanos, que si bien es cierto el factor humano es primordial y aquí se está demostrando realmente de que sirve, no mejorar la calidad productiva y verificar que la empresa no cuenta con buenas implementaciones, lo que nos permitió resaltar el descuido y deterioro de las oficinas de la Agencia y por ende la desmotivación y desorganización de la mayoría de sus trabajadores.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los dueños de la Agencia deben tener presente que el medio forma parte del activo de la Agencia y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.

Recomendaciones

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Proponer programas de motivación al personal de la Agencia con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- Reestructurar el departamento de administración y contabilidad, con el establecimiento de técnicas adecuadas para llevar un mejor control de la prevención de las necesidades.
- Se debe crear un departamento de recursos humanos que implante programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.
- La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo, la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad frente a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes de profesora Gloria del Real. Marketing, ICO

Apuntes de Profesor Fabián Villarroel. Aspectos Legales, ANI

Apuntes de Profesor Galo López. Gerencia Internacional, ANI

Apuntes Profesor Marketing, Gerardo Castillejo, ANI

Apuntes de Profesor Hernán Villavicencio, Marketing Global, ANI

Brunet, Luc., El clima de trabajo en las organizaciones, 1999.

Davis, Keith. Y Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1999.

Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Hall Hispanoamericana, México 1993

Diagnostico Organizacional, Darío Rodríguez Mansilla. Edición Universidad Católica de Chile, 1992. Cuarta Edición.

Diccionario pequeño Larousse Ilustrado, 2001.

Enciclopedia Encarta 2003.

File: al clima organizacional.htm

García Córdoba, F y Flores Santillán J. Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva, En Adminístrate Hoy, 1999

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>

<http://www.eco.unrc.edu.ar/cyt/pdfs/2005/barron,%20jorge,,%20et.%20al.%20-%20INF LUENCIA%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20ESTRE S%20LABORAL.pdf>

<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>

<http://www.adelsdorfer.cl/index.html>

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070226/pags/20070226093542.html

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20090414/pags/20090414104545.html

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070803/pags/20070803091411.html

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070226/pags/20070226092606.html

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aduana>

[http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli/.shtml>

Livert, R., La organización humana. New York, Mc. Grow – Hell, 1967.

Martínez, L. Medición de clima organizacional, 2001

Olivares Ramírez B., “Misión, visión y valores en la organización de hoy”, 1999.

Ordenanza de Aduana, Art. 195.

Robbins S. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999.

Sampieri R. (1998), Metodología de la Investigación 2ª edición Mac Graw Hill, 1998.

Valdez Alejandro F. J. “La agresión, los problemas y el conflicto, 1999

ANEXOS

Empresas Couriers

Son empresas que prestan servicios de transporte expreso internacional. Estos servicios consisten en la recolección, transporte, entrega, localización, y la mantención del control de los documentos, materiales impresos, paquetes y/u otras mercancías mediante el suministro del servicio.

SIGAD

El Sistema Integrado de Gestión Aduanera SIGAD es una plataforma que proporciona cobertura global a las funciones del negocio del agenciamiento de aduanas, buscando resolver e integrar toda la operativa relacionada con la gestión aduanera, el cometido administrativo contable asociado a la misma y el traspaso de información, a través de diferentes canales de comunicación, entre quienes intervienen en ese negocio.

Esta es una aplicación que proporciona todos los servicios necesarios para la gestión interna de las Agencias de Aduana y constituye la herramienta computacional flexible e integral más poderosa disponible en el área.

ENCUESTAS

N°	Proposiciones	Alternativa de Respuesta	SI	NO

1.	¿Sabe usted que significa Clima Organizacional?		
2.	¿La empresa ha brindado cursos que ayuden a mejorar la perspectiva del trabajador ante la misma?		
3.	¿Considera usted que el personal de la empresa se encuentra motivado?		
4.	¿Está usted de acuerdo con las políticas implantadas actualmente en la empresa?		
5.	¿Cree usted que existen buenas relaciones humanas entre el personal administrativo y operativo?		
6.	¿Considera usted que la empresa ha tomado en cuenta su opinión ante cualquier circunstancia?		
7.	¿Cree usted que una de las causas que influye en la mala atención hacia el cliente es la desorganización por parte del personal?		
8.	¿La estructura organizativa que posee la empresa esta realmente acorde, al funcionamiento operativo que allí se realiza		
9.	¿Posee la empresa un acondicionamiento físico favorable, para la realización de las actividades?		
10.	¿Cuenta realmente la empresa con equipos tecnológicos efectivos?		