



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

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE LA CADENA DEL
COMERCIO EXTERIOR: CASO AGENCIA DE ADUANA PAMELA ORTEGA
MIÑO Y BILLABONA CHILE LOGISTICS.**

AUTORES

VALESKA CECILIA GONZÁLEZ ARISMENDI

NICOLÁS TAI MANCILLA WULFF



**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**

PROFESORA GUÍA: FABIOLA JELDES D.

Viña del Mar, enero de 2019.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores, por habernos enseñado tanto en toda la etapa universitaria, y siempre alentarnos a continuar.

A las empresas que nos abrieron sus puertas para llevar a cabo nuestros conocimientos adquiridos, y abrirnos una posibilidad de aprender más.

A nuestras familias, por creer fervientemente en nosotros, por apoyarnos en los momentos más difíciles de la vida y de este proceso de formación, y acompañarnos en aquellos momentos de alegrías.

A nuestras amistades, por siempre estar, a pesar de la distancia física, por contenernos y por todo el cariño y el apoyo mostrado.

A todas las personas que han estado presentes durante las etapas de la vida, que nos han enseñado a salir adelante, a creer en nuestros sueños y a perseverar a pesar de los obstáculos que se nos interpongan. Por su tiempo, su comprensión y su dedicación hacia nosotros.

RESUMEN Y ABSTRACT

El clima organizacional ha sido considerado por varias empresas como un elemento de importancia, ya que se relaciona directamente con el desempeño de los trabajadores, y que, por ende, conduce al éxito de las metas y objetivos productivos, por lo cual debe cuidarse y potenciarse. Por ende, el objetivo de la presente investigación es determinar la percepción que cada trabajador posee acerca de su clima en empresas pertenecientes al rubro de los negocios internacionales, específicamente en la Agencia de Aduana “Pamela Ortega Miño” y Freight Forwarder “Billabona Chile Logistics”,

Esto se logró mediante una encuesta validada que comprendía cincuenta y tres preguntas, agrupadas en nueve dimensiones y que fue aplicada a las organizaciones mencionadas. Las respuestas en su conjunto, al tratarse de puntos de vista personales, permitieron diagnosticar de qué manera eran percibidas las dimensiones, por lo cual se les asignó un puntaje a cada pregunta y a cada dimensión que arrojó si era “mala”, “regular”, “buena” o “excelente”. De esta manera, se revisó cada clima organizacional, con el fin de caracterizarlo, analizarlo y contextualizarlo, buscando un patrón en común que lo distinguiera.

Luego de haber realizado aquella contextualización por empresa, la investigación condujo directamente a realizar un análisis comparativo entre ambas, en las cuales se exponía cada pregunta y su respuesta asociada. De tal manera, se cumplió con el objetivo de calificar su clima organizacional global en una escala que de igual manera comprendía desde el “malo” hasta el “excelente”.

Palabras clave: Clima organizacional, Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Percepciones.

The organizational climate has been considered by several companies as an element of importance, since it is directly related to the performance of workers, and therefore, leads to the success of the goals and productive objectives, which should be taken care of and enhanced. Therefore, the objective of this research is to determine the perception that each worker has about its climate in companies belonging to the field of international business, specifically in

the Customs Agency "Pamela Ortega Miño" and Freight Forwarder "Billabona Chile Logistics",

This was achieved through a validated survey that included fifty-three questions, grouped into nine dimensions and applied to the organizations mentioned. The answers as a whole, when dealing with personal points of view, allowed us to diagnose in which way the dimensions were perceived, for which a score was assigned to each question and to each dimension that was thrown if it was "bad", "regular", "Good" or "excellent" In this way, each organizational climate was reviewed, in order to characterize it, analyze it and contextualize it, looking for a common pattern that would distinguish it.

After having made that contextualization by company, the research led directly to perform a comparative analysis between both, in which each question and its associated response was exposed. In this way, the objective of qualifying its global organizational climate was fulfilled on a scale that similarly ranged from "bad" to "excellent".

Keywords: Organizational climate, Foreign Trade, International Business, Perceptions

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN Y ABSTRACT	iii
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.....	12
Práctica de Nicolás Mancilla Wulff.....	12
1.1. Contexto	12
1.2. Reseña histórica de la empresa.....	13
1.3. Objetivo y políticas de la empresa.	13
1.4. Misión y visión	14
1.5. Estructura organizacional	14
1.5.1. La Agente de Aduana.....	15
1.5.2. Apoderado.....	16
1.6. Servicios ofrecidos por la empresa.....	19
1.6.1. Ingreso de Mercancías	19
1.6.2. Salida de Mercancías.	21
1.6.3. Asesoría en Comercio Exterior	22
1.6.4. Servicios complementarios	23
1.7. Descripción de la práctica.	23
1.7.1.Recepción de documentos de importación	24
1.7.2. Carpeta de importación.....	24
1.7.4. Identificación de la nave.....	25
1.7.5. Funciones de pedidor aduanero	25
1.7.6. Revisión de “documentación base”	25
1.7.7. Ingreso de datos	26
1.7.8. Prorratio de valores	26

1.7.9. Diagrama de flujo.	27
Práctica de Valeska González Arismendi.	28
1.8. Contexto	28
1.9 Descripción de la empresa.....	28
1.10. Reseña histórica.	29
1.11. Misión y visión	30
1.12. Estructura organizacional	30
1.12.1. Departamento Comercial:	30
1.12.2. Departamento de Operaciones	31
1.13. Servicios ofrecidos.	35
1.13.1. Servicio de importación y exportación marítimas:	35
1.13.2. Servicios complementarios:	36
1.14. Labores desarrolladas por la estudiante.....	37
1.14.1. Departamento de Operaciones:	37
1.14.2. Departamento de Finanzas:	38
1.15. Otros datos importantes de la empresa:.....	41
1.16. Razones que impulsan el tema a desarrollar.....	42
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	44
2.1. Objetivo general:	44
2.2. Objetivos específicos:	44
2.3. El Clima Organizacional	44
2.3.1. ¿Cómo y cuándo se descubrió este ámbito de estudio?.....	44
2.3.2. ¿Clima o cultura organizacional?.....	45
2.3.3. ¿Cuál era el enfoque o discusión de los primeros años de investigación?.....	47
2.3.4. ¿Cómo es el escenario en la actualidad?.....	47
2.3.5. Enfoques del clima organizacional.	48
2.3.6. Críticas o alcances a los enfoques.....	51
2.3.7. Dimensiones del clima organizacional:	52
2.3.8. Comercio exterior de Latinoamérica y el Caribe.	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	65

3.1. Metodología de la Investigación.....	65
3.2. Instrumento de investigación.....	65
3.2.1. Característica de la muestra:.....	66
3.2.2. Instrumento:.....	66
3.2.3. Procedimiento:.....	67
3.2.4. Análisis:.....	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	72
4.1. Preguntas demográficas.....	72
4.1.1. Primera pregunta demográfica.....	72
4.1.2. Segunda pregunta demográfica.....	73
4.1.3. Tercera pregunta demográfica.....	74
4.1.4. Cuarta pregunta demográfica.....	75
4.2. Preguntas específicas.....	76
4.2.1. Análisis de la dimensión: Estructura.....	76
4.2.2. Análisis de la dimensión: Responsabilidad.....	79
4.2.3. Análisis de la dimensión: Recompensa.....	82
4.2.4. Análisis de la dimensión: Riesgo.....	84
4.2.6. Análisis de la dimensión: Normas.....	88
4.2.7. Análisis de la dimensión: Apoyo.....	90
4.2.8. Análisis de la dimensión: Conflicto.....	92
4.2.9. Análisis de la dimensión: Identidad.....	94
4.3. Resultado global de las empresas.....	96
CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.....	97
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS.....	106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla comparativa de definiciones por autor.....	56
Tabla 2: Puntuación según respuesta positiva.	69
Tabla 3: Puntuación según respuesta negativa.....	70
Tabla 4: Tabla de codificación del clima organizacional.	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Agencia de Aduana Pamela Ortega Miño.	19
Figura 2: Diagrama de flujo que resume las labores desarrolladas por el estudiante, durante su período de práctica en la Agencia de Aduanas Pamela Ortega Miño.	27
Figura 3: Organigrama de la empresa Billabona Chile Logistics Ltda.....	35
Figura 4: Diagrama de flujo que resume las labores desarrolladas por la estudiante, durante su período de práctica en la empresa Billabona Chile Logistics Ltda.	40

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Respuesta a “¿Con qué genero se identifica?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.</i>	73
<i>Gráfico 2: Respuesta a “¿Con qué genero se identifica?” de la encuesta aplicada a empresa “B”.</i>	73
Gráfico 3: Respuesta a “¿Qué edad tiene?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.....	74
Gráfico 4: Respuesta a “¿Qué edad tiene?” de la encuesta aplicada a empresa “B”	74

Gráfico 5: Respuesta a “¿Cuál es su nivel de estudios?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.	
Gráfico 6: Respuesta a “¿Cuál es su nivel de estudios?” de la encuesta aplicada a empresa “B”.	75
Gráfico 7: Respuesta a “¿Cuál es su nacionalidad?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.	75
Gráfico 8: Respuesta a “¿Cuál es su nacionalidad?” de la encuesta aplicada a empresa “B”.	75
Gráfico 9: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “A”.	77
Gráfico 10: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “A”.	77
Gráfico 11: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “B”.	78
Gráfico 12: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “B”.	78
Gráfico 13: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Responsabilidad”, empresa “A”.	80
Gráfico 14: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Responsabilidad”, empresa “A”.	80
Gráfico 15: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Responsabilidad”, empresa “B”.	81
Gráfico 16: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Responsabilidad”, empresa “B”.	81
Gráfico 17: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “A”.	82
Gráfico 18: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “A”.	83
Gráfico 19: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “B”.	84
Gráfico 20: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “B”.	84
Gráfico 21: Respuestas sobre la dimensión “Riesgo”, empresa “A”.	85
Gráfico 22: Respuestas sobre la dimensión “Riesgo”, empresa “B”.	86
Gráfico 23: Respuestas sobre la dimensión “Calidez”, empresa “A”.	87
Gráfico 24: Respuestas sobre la dimensión “Calidez”, empresa “B”.	87

Gráfico 25: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión "Normas", empresa "A"	89
Gráfico 26: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión "Normas", empresa "A"	89
Gráfico 27: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión "Normas", empresa "B"	90
Gráfico 28: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión "Normas", empresa "B"	90
Gráfico 29: Respuestas sobre la dimensión "Apoyo", empresa "A"	91
Gráfico 30: Respuestas sobre la dimensión "Apoyo", empresa "B"	92
Gráfico 31: Respuestas sobre la dimensión "Conflicto", empresa "A"	93
Gráfico 32: Respuestas sobre la dimensión "Conflicto", empresa "B"	93
Gráfico 33: Respuestas sobre la dimensión "Identidad", empresa "A"	95
Gráfico 34: Respuestas sobre la dimensión "Identidad", empresa "B"	95

INTRODUCCIÓN

Cada vez que las personas se incorporan a una unidad de trabajo dentro de una organización, nace en esta una agrupación natural de individuos, la cual adquiere el nombre de recursos humanos. Son estos, quienes traen consigo un sistema cultural y características inherente a ellos, diversos pensamientos acerca de quiénes son, qué capacidades y cualidades poseen y qué cosas merecen.

A medida en que se van relacionando las personas y a su vez interactuando tanto con el entorno como con la cultura que caracteriza a la empresa, se crea un fenómeno denominado clima organizacional, el cual repercute de manera directa en las motivaciones personales y en el comportamiento de cada uno y se considera un elemento esencial ya que es capaz de modificar e influenciar el desarrollo de la organización (González-Burboa, Manríquez, & Venegas, 2014), e idealmente intentando mantener un equilibrio dinámico entre los factores mencionados, y permitir el manejo directo y fluido de la información, con la finalidad de conocer los comportamientos que requiere la empresa.

Es por esto por lo que se ha decidido resaltar la importancia que hoy en día existe con respecto al clima organizacional. Para esto, se analizó en profundidad y posteriormente se comparó la percepción que cada trabajador poseía sobre su clima en las empresas en que cada estudiante realizó su práctica laboral, deseando demostrar que las percepciones varían con énfasis, incluso cuando todas las personas que componen la organización se someten al mismo sistema.

Esto se demuestra exponiendo los resultados de una encuesta aplicada a un total de 24 personas, siendo 13 de ellas pertenecientes a la Agencia de Aduanas Pamela Ortega Miño y 11 pertenecientes a la Agencia de Embarcadores Billabona Chile Logistics.

Invitamos a los lectores a conocer los interesantes resultados y análisis de estas empresas del comercio exterior.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.

Práctica de Nicolás Mancilla Wulff.

1.1.Contexto

La Agencia de aduana Pamela Ortega Miño, es el lugar donde el alumno realizó la Práctica Profesional. Algunas de las motivaciones que lo impulsaron a realizar este proceso en dicho lugar es el aumento de comercio exterior de Chile y también el incremento de las operaciones internacionales que se produce en este país debido el rubro Frutícola.

Es por esto, que en la temporada estival del 2017 se logra obtener una entrevista con la dueña de la agencia, Pamela Ortega Mino, quien es la autoridad máxima de la agencia y ha desarrollado este proyecto en el transcurso de los años. Junto a esto, es la persona legalmente responsable y encargada de los procesos de importación y exportación de las mercancías ante el Servicio Nacional de Aduana, para mayor aclaración comprenderemos la función cumple el agente de aduana y su figura jurídica ante el Servicio Nacional de Aduanas:

De acuerdo lo anterior, el Servicio Nacional de Aduanas define al agente de aduanas como *“El agente de aduana es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías”*. (Servicio Nacional de Aduanas, 2007)

A modo general y para comprender de manera más precisa la definición de lo anteriormente dicho, El agente de aduana presta servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías e intermediario entre importadores y exportadores y la Aduana. El único requisito que establece la ley chilena para la contratación de sus servicios es el monto de la operación ya que deben ser superiores a 1.000 dólares en el caso de las importaciones y exportaciones mayores de 2.000 dólares. Por lo cual, cualquier operación que no supere estos montos podrá prescindir de los servicios de una agencia.

Basándose en esta definición, y considerando las posibilidades disponibles para desarrollar la práctica profesional, la agencia de aduana parece capturar una perspectiva enfocada en los documentos técnicos de los negocios internacionales, además de desarrollar los servicios para

efectuar tanto operaciones de importación como exportación de mercancías y, es en opinión del practicante el lugar donde se obtiene un análisis más amplio respecto al desarrollo de tal área en la actualidad.

1.2. Reseña histórica de la empresa.

La Agencia de Aduana Pamela Ortega Mino, es una empresa que fue fundada el 13 de agosto del 2004 en Valparaíso de Chile, actualmente tiene catorce años de experiencia en el área de comercio exterior, lo cual es un factor relevante para el practicante ya que fue uno de los motivos que determinó la decisión para comenzar la práctica dentro de esta empresa.

Su casa matriz se encuentra ubicada en pleno sector financiero de Valparaíso, específicamente en la calle Prat #827 piso 11, Valparaíso. A lo largo de su trayectoria, el alumno pudo enterarse de la existencia de algunos de sus clientes, los cuales son empresas reconocidas dentro del país y cuyos nombres han perdurado en el tiempo, como por ejemplo Ceresita y otras grandes empresas que han internacionalizado sus procesos adaptándose a la competitividad de la industria chilena.

Este lugar pertenecía a otra agencia llamada Agencia de Aduana Raúl Jullian de la Fuente y Cía. Ltda, la cual se desempeñó por 14 años en el rubro hasta que el dueño de la empresa Sr. Jullian decidió, por su edad, jubilar y al mismo tiempo buscar la forma de dar continuidad a la agencia de aduana, es entonces cuando la actual dueña decide rendir los exámenes ante el Ministerio de Hacienda para optar al título de Agente de aduana, dando la continuidad del 100% de los importadores que trabajaban con la Agencia Anterior.

1.3. Objetivo y políticas de la empresa.

La Agencia de Aduana Pamela Ortega Miño cuenta con objetivo explícito. Como también estipula políticas que ayudan a orientar el funcionamiento y cumplimiento de los funcionarios en post de sus objetivos, el cual se define a continuación: *Nuestro objetivo es brindar excelencia en la atención de las necesidades de Comercio Exterior. Entendemos que tal misión debe ser una tarea*

personalizada, adaptándonos a cada uno de los requerimientos de quienes utilizan nuestros servicios" (Pamela Ortega Miño, 2007).

Respecto a las políticas de la empresa, la agencia de aduana Pamela Ortega Miño dispone de políticas que rigen el comportamiento de sus trabajadores, demostrando la orientación al cliente y también el compromiso con el personal que se desempeña en las dependencias de la Agencia, estas políticas son utilizadas de manera interna, su acceso fue restringido y se presentarán a continuación:

"Otorgar un servicio de calidad, que satisfaga los requerimientos del cliente, considerando con la misma importancia del cliente más grande al más pequeño.

Comunicación directa con Agente de Aduana y los responsables del proceso.

Personal con experiencia competente.

Compromiso del personal con la institución.

Otorgar espacio físico con equipamiento de trabajo necesario para desempeñarse con comodidad, dentro de un buen ambiente laboral.

Satisfacer necesidades de la empresa cumpliendo con servicio ofrecido y solicitado" (Pamela Ortega Miño, 2007)

1.4.Misión y visión

A pesar de no contar con una misión y visión estipulada en dos apartados como tal, esta se puede inferir de las políticas y objetivos mencionados en el ítem anterior.

1.5.Estructura organizacional

La Estructura de esta agencia en la sucursal de Valparaíso se encuentra encabezado por:

1.5.1. La Agente de Aduana Pamela Ortega Miño, quien es la máxima autoridad dentro de la agencia de aduana, y es por esto que el alumno pudo observar que en algunas ocasiones, la agente de aduana desempeña un rol de fiscalización de las carpetas las cuales tienen documentos como por ejemplo B/L, Factura Comercial, Packing List, Certificados Sanitarios entre otros, y posteriormente enviar dicha documentación al Servicio Nacional de Aduana, pero también se pudo percatar que existen dos instancias de revisión antes de que los documentos lleguen a su destino final.

1.5.1.1. Departamento de Contabilidad. Es en este lugar donde trabajan dos personas y durante la temporada estival se integran alumnos en práctica. Por lo tanto, se pudo observar a tres personas que se desempeñaban en este departamento de la empresa durante el periodo que el alumno ha especificado.

Dentro de este departamento, se desarrollaban los siguientes cargos:

- Asistente Contable Análisis: Este cargo es desempeñado por un Contador Auditor, quien lleva el registro contable de todos los clientes de la empresa. Se encarga de gestionar las cartas de crédito y operaciones bancarias necesarias para el correcto funcionamiento de los trámites de la agencia de aduana. Además, el alumno pudo observar cómo se comunicaba directamente con los clientes y de esta manera agilizar los trámites de ingreso o salida de las mercancías. De igual manera, realiza gestiones de cobranza con los clientes, por ejemplo, como ocurría en el caso de los cobros realizados por concepto de servicios entregados por la empresa, así como otras operaciones entre las cuales se encuentran los pagos de impuestos y pagos por derecho de las mercancías.
- Asistente contable facturación: Cumple el rol de soporte del Asistente Contable Análisis, ya que se preocupa de verificar los datos ingresados y al mismo tiempo es el encargado de realizar los depósitos de los documentos físicos como los cheques u otros documentos de pago, por lo cual suele estar en terreno en el horario bancario, es decir, entre las 09:00 horas. y las 14:00 horas. En cierta manera, el practicante pudo ver que entre las funciones de este trabajador, se busca agilizar el proceso de

los trámites que posean mayor urgencia. Por ejemplo, cargas que transportan alimentos perecibles, como frutas, pescados o mariscos.

- 1.5.2. Apoderado: Es la segunda persona con mayor influencia de la empresa, ya que es él quien cumple un rol de auxiliar del Agente de Aduana cuando ella no se encuentra disponible en la empresa.

Esta persona es la encargada de revisar exhaustivamente los documentos del Departamento de Operaciones, donde principalmente se enfocaba en los Pedidores Aduaneros. Esta persona tiene atribuciones bastante amplias dentro de la empresa. En el caso del departamento donde el alumno realizó su práctica, observó además cómo se realizaba la devolución de la carpeta de importación para modificar los documentos y también cómo se indicaban las modificaciones pertinentes antes de presentar las carpetas de importación una vez completadas al S.N.A. Para ello, el Apoderado se dirigía personalmente a cada uno de los escritorios para hablar con quién era responsable de los despachos, o simplemente indicar que debía realizar modificaciones y este debía acercarse a buscar la carpeta que era dejada en una mesa ubicada en la entrada del sector de los Pedidores Aduaneros.

Posteriormente y siguiendo en el nivel de jerarquía de la empresa, se encuentran los departamentos detallados a continuación:

- 1.5.2.1. Departamento de operaciones: Este departamento posee la mayor cantidad de gente trabajando dentro de esta empresa y es aquí donde se desempeñan Operarios, Pedidores, Informática, Secretaría, y también es donde el alumno desempeñó su Práctica.

Al tener esta amplia gama de funciones, el estudiante tiene la posibilidad de integrar conocimientos de distintas áreas específicas del comercio exterior. A continuación, se mencionarán los detalles específicos y funciones realizadas por el alumno dentro del departamento:

- Operarios de Gestión: existen principalmente dos tipos de operarios en esta sección del organigrama:
 - El primer tipo de operario tiene la responsabilidad de apoyar exclusivamente a las labores de salida de las mercancías, ya que se encarga de recolectar los documentos necesarios para la exportación de éstas, es por esto que mantiene una comunicación constante con la encargada de exportaciones, ella comunica en reiteradas ocasiones para saber el estado de avance de los documentos, también son los mismos operarios los responsables de entregar el documento físico a los encargados, y ellos posteriormente integrarán a la carpeta. Estos trabajadores generalmente realizan estos trámites hasta las 14:00 horas., ya que instituciones certificadoras como SERNAPESCA tienen ese horario de atención.
 - El segundo tipo de operario: Es aquel que se encuentra dentro de la Zona Primaria, lugar donde se realizan los Aforos de las mercancías. *“El Aforo es una inspección física o documental cuya función es corroborar la información entregada al SNA”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2007). Esta labor de inspección requiere a dos personas: la primera es un representante de la aduana quien abrirá el contenedor para realizar la inspección y la segunda por otra parte es un encargado de la Agencia, quien debe asegurar que los procedimientos, al igual que las mercancías, no sean dañadas ni reciban ningún tipo de percance durante esta operación.
 - Operario de Archivos: Estos trabajadores son los responsables de mantener los documentos organizados dentro de la empresa, ya que, por ley, las agencias de aduana deben mantener los documentos por al menos 5 años. *“el Agente de Aduana deberá conservar el documento en el que conste el mandato por el plazo de 5 años que fija el artículo 7 de la Ordenanza de Aduanas”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2007)
- Pedidores: Su función específica es recolectar los documentos, hacer los cálculos de los impuestos, determinar si las mercancías se acogen a regímenes aduaneros especiales, o si tienen algún tratado de libre comercio con el país de destino que

favorezca a las mercancías en el pago de aranceles. Adicionalmente, se requiere de conocimiento de INCOTERMS.

Luego de haber finalizado sus funciones, se deben ingresar los datos pertinentes en sistema computacional propio de la empresa. Esta herramienta colocará los datos en verde cuando los montos ingresados estén de manera correcta o en el caso contrario, se pondrá en color rojo. Para modificar este estado y siempre y cuando sean variaciones mínimas, se utiliza el prorrateo de valores y de esta forma se distribuirá el costo de las mercancías en el valor unitario de estas y cambiará de estado a color verde.

- Informática: Existe solo una persona encargada de todos los sistemas computacionales, principalmente de los computadores de escritorio, ya que, en el caso de las impresoras, existe un técnico específico externo que realiza las operaciones de mantención.

La Informática se preocupa del mantenimiento de los sistemas operativos y actualizaciones. Su puesto de trabajo se sitúa físicamente colindante con el área de los Pedidores, ya que también se encarga de avisarles sobre el arribo de las naves al puerto.

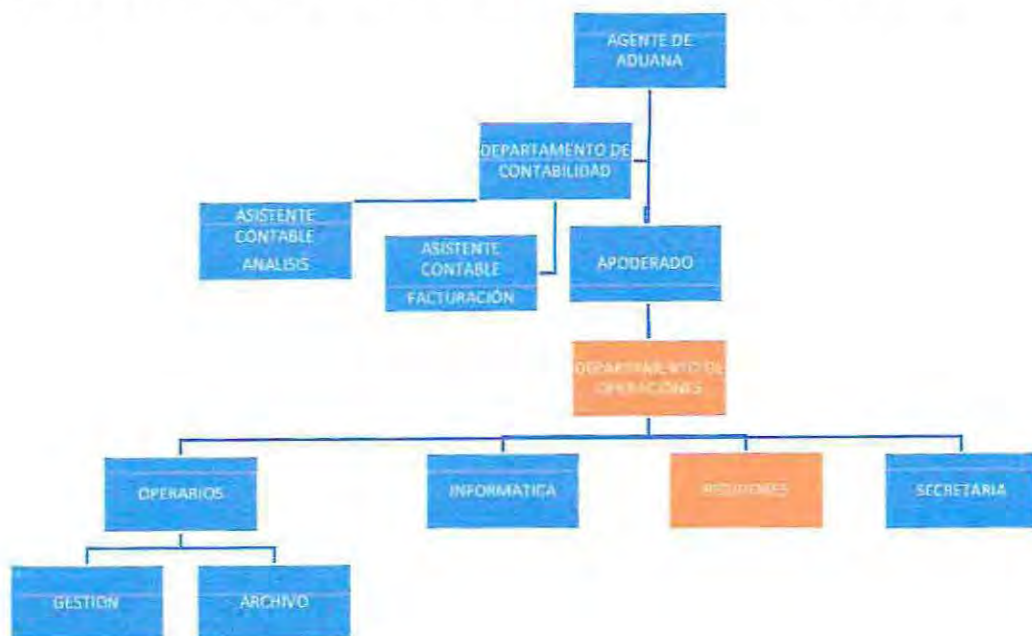
- Secretaría: Se encarga principalmente del orden de las carpetas dentro de la organización. Esta a su vez, tiene conocimiento del estado en el que se encuentran y dependiendo del nivel de avance, se van ubicando en distintos lugares dentro de la empresa. Para ello existen espacios que poseen significados implícitos, pero que son conocidos por los trabajadores del departamento de operaciones. Por ejemplo, si una carpeta está almacenada en el área de informática, quiere decir que está a la espera de los documentos.

En el caso de que se encuentren completas, existe otra persona encargada de revisar el orden de los documentos, por lo cual se ubicarán en otro sector. Todo este proceso culmina cuando los encargados de Archivos las ingresan a la bodega de archivos.

A continuación, en la siguiente figura se presentará un Organigrama, exponiendo la composición de la Agencia de Aduana, con todos sus departamentos, destacando el lugar donde el alumno

desempeño su práctica profesional al interior del departamento de operaciones con color anaranjado:

Figura 1: Organigrama de la Agencia de Aduana Pamela Ortega Miño.



Fuente: Elaboración propia, basada en entrevista personal, 2018.

1.6. Servicios ofrecidos por la empresa.

Se presentan a continuación los diversos servicios ofrecidos por la organización, las cuales son principalmente destinaciones aduaneras tanto de entrada como de salida.

1.6.1. Ingreso de Mercancías

En esta agencia de aduana, particularmente en el departamento de operaciones, la mayoría de los profesionales se dedican específicamente a la internación de productos, ya que seis de siete de las

personas que trabajan en esta área realizan funciones de pedidores aduaneros, entre las cuales se encuentran descritas en el siguiente listado:

- Importación: Introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.
- Traslado a almacén particular: El importador puede solicitar este régimen suspensivo al director nacional de aduana quien tiene las facultades para entregar esta posibilidad a las mercancías que no han cumplido a cabalidad con el pago de los impuestos y gravámenes correspondientes para su importación. Cabe destacar que:

“el Director Nacional podrá habilitar hasta por noventa días, de oficio o a petición de los interesados, determinados locales o recintos particulares para el depósito de mercancías, sin previo pago de los derechos e impuestos que causen en su importación.” (Servicio Nacional de Aduana, 2012).

- Admisión temporal: Este régimen entrega la facultad para que las mercancías no paguen los impuestos hasta que estas definan el régimen decisivo, ya sea la importación definitiva al país o continuar en tránsito hasta llegar a su destino final, esto régimen se puede dar en el caso de que el importador aun no tenga el dinero para pagar el total del impuesto correspondiente a la importación o también en el caso que la mercancía se encuentre en tránsito y tenga destino en fuera de las fronteras de Chile. *“El Servicio podrá autorizar la admisión temporal de mercancías extranjeras al país sin que éstas pierdan su calidad de tales”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2007).
- Redestinación: La Redestinación es el traslado de una mercancía de una aduana a otra, esto se puede dar para mejorar la logística de la importación, o también puede ocurrir el caso de que una mercancía no pueda ingresar por un puerto, por lo tanto, debe ser redestinada a otro lugar que si cumpla con las necesidades que requiere la carga para la correcta manipulación de esta. De acuerdo con la definición que propone la Aduana, *“Redestinación es el envío de mercancías extranjeras desde una Aduana a otra del país, para los fines de su importación inmediata o para la continuación de su almacenamiento.”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2007).

- Reingreso nacional: Cuando una mercancía ha salido del país bajo el régimen de salida temporal y posteriormente retorna, se debe hacer un reingreso de esta mercancía mediante esta declaración. Por ejemplo, una maquinaria que se acoge a una salida temporal al solicitar mantenimiento fuera del país no debe pagar los impuestos de importación, ya que la mercancía no pierde la calidad de nacional.

Por tanto, *“La Declaración de Reingreso puede amparar las mercancías nacionales o nacionalizadas, retornadas al país”* (Servicio Nacional de Aduanas, 2007).

- Autorizaciones sanitarias: (Otorgadas por el Servicio Agrícola Ganadero (S.A.G.) o el Servicio de Salud): Autorizaciones como certificados fitosanitarios, para la exportación o importación de mercancías.

1.6.2. Salida de Mercancías.

Para los despachos que tengan como finalidad la salida de las mercancías, ya sea temporal o permanente, la agencia cuenta con los servicios de:

- Exportación: Salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior.
- Salida Temporal: Salida al extranjero de mercancías nacionales o nacionalizadas, sin perder su calidad de tales y sin pagar a su retorno los derechos e impuestos que cause la importación, bajo determinadas condiciones.
- Reexportación: Retorno al exterior de mercancías traídas al país y no nacionalizadas.
- Autorizaciones Sanitarias (S.A.G., Servicio de Salud, Servicio Nacional de Pesca)
- Certificado de Origen: Documento que sirve para acreditar el origen de las mercancías, para efectos preferenciales arancelarios, no preferenciales, aplicación de cupos y para cualquier otra medida que la ley establezca.
- Obtención de autorización para el Aforo de la mercancía en origen (en planta)

1.6.3. Asesoría en Comercio Exterior

La empresa ofrece el servicio de asesorías a las personas naturales y jurídicas que desean iniciar sus actividades de exportación, o también a empresas que deseen mejorar sus procesos establecidos. Es por esto por lo que aprovechan la experiencia de sus empleados para poder entregar espacios donde se agenden reuniones con alguno de ellos. El objetivo de esto es realizar un análisis de la situación actual en la cual se encuentra la empresa y dar una propuesta de mejora, y así utilizar las facilidades que entrega Chile para el fomento de las exportaciones.

En algunos casos, estas asesorías tienen la finalidad de ver la factibilidad de aplicar tratados internacionales que reduzcan los gravámenes, o en otros, identificar beneficios, como, por ejemplo, el pago diferido de los derechos de aduana. Sin embargo, independiente si el cliente desea continuar trabajando con esta agencia, el encargado de la asesoría debe promover el uso de los servicios de las agencias, por lo cual procede a explicar los beneficios que implicaría continuar el proceso con esta agencia de aduana, explicando los elementos diferenciadores que distinguen a esta empresa como, por ejemplo:

- *"Calificación como exportación, por la Dirección Nacional de Aduana, a los servicios prestados por empresas nacionales al exterior.*
- *Tramitación de Solicitud y Reconocimiento de Castigo de deuda por pago diferido de derechos o crédito fiscal.*
- *Valoración y tributación en la importación de mercancía usada*
- *Tramitación de Solicitud de devolución de derechos cancelados por mercancías defectuosas o que no correspondan a la osificación del pedio o cuando en su importación no pudo acogerse a alguna preferencia arancelaria por no cumplir en este momento con los requisitos exigidos por el tratado.*
- *En general, asesoría en todas las materias que digan relación con el ingreso y salida de mercancías"* (Pamela Ortega Miño, 2007).

1.6.4. Servicios complementarios

El servicio que entrega la agencia de aduana posee distintas características que son significativas para la cadena de valor del comercio exterior. En particular se acentúan cinco puntos:

- En el caso de los despachos que requieran mayor urgencia, en esta agencia de aduana gestiona la solicitud en 24 horas previa recepción de los documentos.
- Pago inmediato de los derechos de aduana: En este caso, la empresa procederá a realizar las gestiones bancarias para llevar a cabo los pagos que se requieran con el fin de lograr el correcto flujo de las mercancías. Este servicio se entrega siempre que las cuentas bancarias se encuentren con los fondos correspondientes y sus autorizaciones proporcionadas por escrito.
- La empresa entrega el servicio de geolocalización de la mercancía, ya que actualiza periódicamente la información, determinando su ubicación exacta, lo cual facilita una mejor coordinación de la entrega.
- Otorga una facturación detalla de todos los gastos y documentos que respaldan la operación llevada a cabo.
- Concede un detalle de la cuenta corriente entregada al cliente al inicio del mes.

1.7.Descripción de la práctica.

El periodo en cual que se realizó la práctica profesional en la Agencia Pamela Ortega Miño fue en el transcurso del verano 2017, específicamente en el departamento de operaciones de la empresa. Su desarrollo fue principalmente en el cargo de pedidor, se procede a realizar el detalle de las labores realizadas a continuación:

1.7.1.Recepción de documentos de importación

Se recopilan e incorporan los documentos necesarios como lo son la factura comercial, el B/L en el caso de transporte marítimo o carta de porte para el transporte terrestre, certificados de origen, certificados fitosanitarios, seguros internacionales, entre otros para la elaboración de las carpetas de importación, las cuales serán ingresadas al sistema, donde se mantiene un registro actualizado de los clientes, y detalles al por menor de las mercancías ingresadas al país.

1.7.2. Carpeta de importación

Es un proceso en el cual se deben recopilar los documentos base y todos los documentos adicionales que puedan afectar al proceso de importación de una mercancía, lo cual dependerá de cada caso en particular.

Esta información debe ser ingresada de forma ordenada, siguiendo la estructura establecida para su confección, luego se le asigna un número interno para mantener un control dentro de la empresa.

Adicionalmente, la persona encargada de informática genera en el software de la empresa el número de despacho y se asocia a los clientes que se encuentran registrados internamente. Esto radicaba en que la persona encargada del área de informática asignara el número específico de folio y entregara una carpeta al encargado del despacho para comenzar a colocar los documentos. Adicionalmente esta carpeta contenía en su carátula los datos que identificaban al cliente, como el nombre de la empresa, R.U.T y su referencia interna, por lo cual el estudiante debía completar esta información en la parte inferior izquierda de la carpeta. Posteriormente, se integraba el nombre de la nave y /o transporte en donde venía la mercadería y su fecha estimada de arribo.

- Proceso de confección de carpeta

El siguiente paso, era timbrar con el nombre el puerto de destino de la mercancía. Valparaíso y San Antonio eran los lugares más habituales. De igual manera, en los casos en que fuera otro destino, se debía especificar el nombre de la ciudad a la cual llegaría, y finalmente se clasificaba su destinación aduanera, principalmente si se trataba de una importación.

1.7.4. Identificación de la nave.

Para identificar la nave en qué venía la mercancía, se debían utilizar distintas páginas que indicaban la fecha en la cual llegaban las mercancías a su lugar de destino. Para ello se realiza tracking de las mercancías que se ingresan, en los sitios de agencias navieras que suben y actualizan constantemente la información, estas páginas son de compañías como Hamburg Sud, Hapag Lloyd, entre otras. Quienes informan de la situación actual de la mercancía.

El envío de la información en el caso de Santiago hacía vía correo electrónico o llamada telefónica donde se podían solicitar copia de los B/L que incluyera solicitados por la oficina de Santiago.

1.7.5. Funciones de pedidor aduanero

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

1.7.6. Revisión de “documentación base”

Para poder confeccionar la Declaración de Importación, esta documentación constaba de la Factura Comercial, los B/L, Carta de Porte o Air Will Bill según era el caso, el Certificado de Origen [en algunos casos este documento venía en la Factura Comercial], el Certificado de Seguro, etc., existían más documentos como Certificaciones Sanitarias, pero estas no eran esenciales al momento de hacer las declaraciones de ingreso. Para ello se debía realizar un examen de todas las carpetas de los distintos clientes de la empresa, y verificar en primera instancia si estaban todos los documentos necesarios para el ingreso del despacho, luego se debía proceder a ordenar la documentación base en el orden específico para que el pedidor aduanero ingrese el despacho, y verifique en una segunda instancia que se encuentren los documentos correctos. Ya que, si se da el caso en el cual los documentos llegan a manos de un aforo documental y no se encuentran los documentos adecuados, o de forma desorganizada, puede significar la infracción de una multa y dificultades para el traslado de la mercancía.

1.7.7. Ingreso de datos

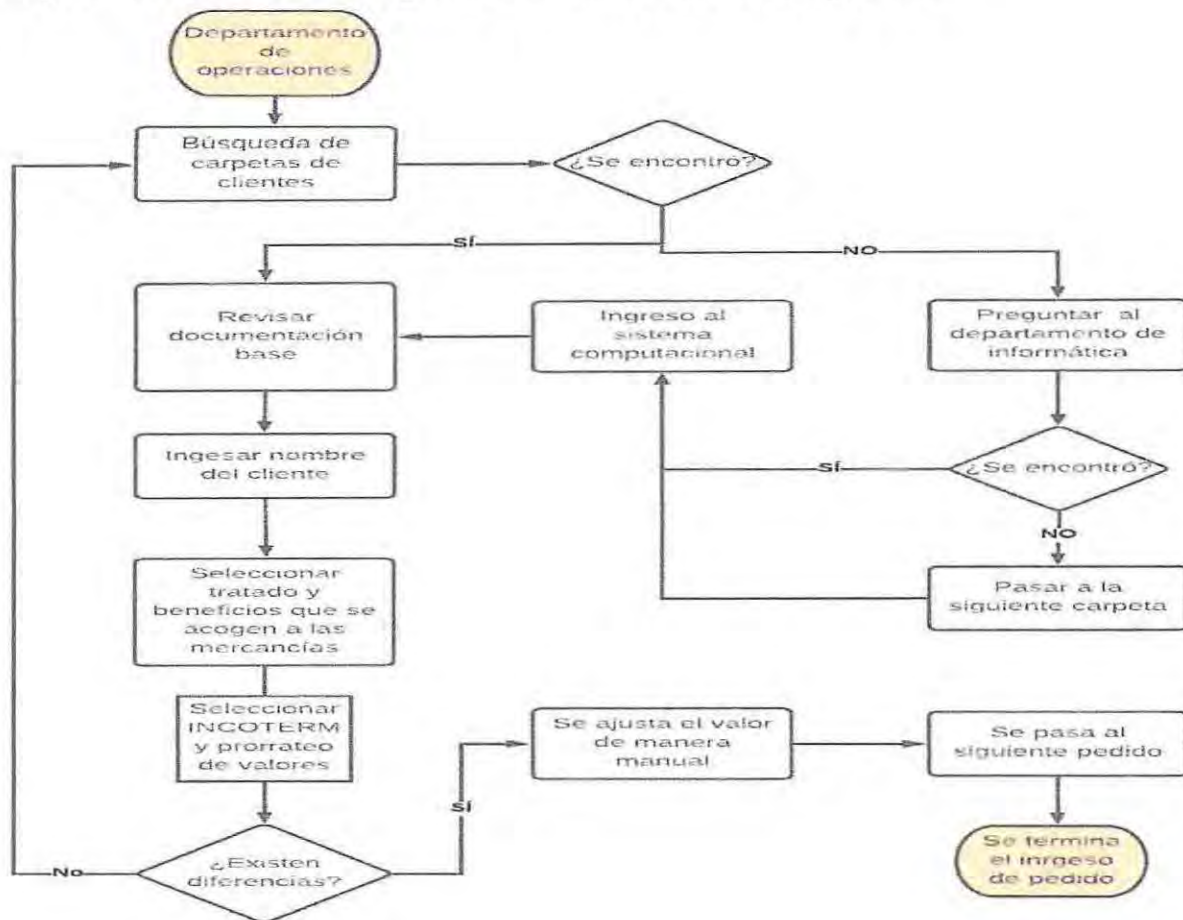
En este punto, se debían ingresar los datos a la ficha del importador dentro del Sistema Computacional, que como se mencionó anteriormente, es un Software creado por la empresa, al momento de ingresar los datos el software realiza los cálculos, con el fin de obtener valores de Derechos Aduaneros e IVA de Importación, que serán ingresados a la Declaración de Importación. Estos son calculados de manera automática y junto con esto se debe hacer la clasificación aduanera de las mercancías. En general la empresa ya tenía ingresado en su sistema todos sus clientes, quienes utilizan generalmente las mismas materias primas para sus productos, por lo cual el código arancelario se encuentra archivado en el sistema y se incorpora automáticamente. En el caso de ser un cliente nuevo se debía buscar en el código arancelario el código específico para su mercancía, y uno podía verificar o consultar con el encargado para que el producto sea coincidente con el código.

1.7.8. Prorratio de valores

Las declaraciones pueden tener diversos de orígenes, de tal manera, por lo cual pueden acogerse a Acuerdos Comerciales, según sea el caso respectivo. Esto está relacionado con las mercancías que vienen de forma terrestre, ya que en estos casos se les debe hacer el cálculo del tramo nacional que recorre la mercancía

1.7.9. Diagrama de flujo.

Figura 2: Diagrama de flujo que resume las labores desarrolladas por el estudiante, durante su período de práctica en la Agencia de Aduanas Pamela Ortega Miño.



Fuente: Elaboración propia, basad en documento para certificación ISO, 2018

1.8.Contexto

Una vez iniciado el proceso de práctica profesional, la autora realizó su práctica durante el período estival del año 2017, en una empresa de agentes embarcadores, también conocida como “Freight Forwarder”, cuyo nombre es “Billabona Chile Logistics”.

Este tipo de empresa, según la página web de la Aduana de Chile, tiene como definición que *“es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que sin ser porteador efectivo en los términos previstos en el artículo 975 N° 2, del Código de Comercio, ha celebrado un contrato de transporte de mercancías por el pago de un flete, subcontratando servicios de transporte marítimo, aéreo o terrestre, emitiendo conocimientos de embarque, guías aéreas y cartas de porte, hijos o nietos, según el caso, por la carga transportada a su nombre (Servicio Nacional de Aduanas, 2007).”*

Es en este ámbito, donde la alumna pone a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, pero también se enfrenta a las reales transacciones involucradas en el comercio exterior, asumiendo su responsabilidad frente a las tareas que se le encargan, principalmente en los departamentos de operaciones y finanzas, las que serán detalladas con posterioridad.

1.9 Descripción de la empresa.

Billabona Chile Logistics Ltda., es una empresa de responsabilidad limitada, la cual posee su casa matriz en la región de Valparaíso, específicamente en Cochrane #639, Oficina 53, Valparaíso. Es considerada una pequeña empresa, ya que cuenta actualmente con una cantidad de 14 trabajadores y está clasificada en el rubro de transporte, almacenamiento y comunicaciones, lo cual comprende actividades de transporte regular y no regular de pasajeros y de carga; actividades auxiliares, como servicios de terminal y de estacionamiento, de manipulación y almacenamiento de la carga, entre otros; actividades de correo y telecomunicaciones; y alquiler de equipo de transporte con conductor u operario (SENCE, 2016).

Es considerada por ellos mismos como una empresa “atípica” ya que, a diferencia de otras, sus dueños están presentes todos los días en jornada laboral, al igual que el resto de los trabajadores. Esto marca una diferencia y les otorga una ventaja, sobre todo en el ámbito de la entrega de información y de comunicación, la cual se realiza de manera directa, y no se pierde o distorsiona entre los emisores y los receptores.

Cabe destacar, por otro lado, el excelente ambiente laboral percibido por la estudiante, ya que a diario existe una armonía compartida por todas y todos los trabajadores de la empresa. Es un ambiente en el cual se puede trabajar tranquilamente, la totalidad del recurso humano mantiene y comparte un buen trato, existe un gran compañerismo, y a pesar de que el trabajo sea arduo y demandante, nunca falla la comunicación ni el respeto.

1.10. Reseña histórica.

La empresa fue fundada constituida como sociedad comercial el 7 de diciembre del 2011, por su dueño Ricardo Araya y su socio Hans Hernández. Billabona Chile es una empresa internacional, no sólo por el concepto de servicio de fletes marítimos a nivel mundial, sino que también por tener presencia mediante oficinas en Perú, Panamá y Cuba.

Debido al sistema propio de Cuba, el cual se caracteriza por ser socialista, y considerando la dificultad al momento de hacer negocios debido a que se atribuye al capitalismo (Granma, 2017), por estrategia comercial todos los servicios que se generan desde y hacia dicha nación, son realizadas bajo su otra razón social llamada “Sociedad Comercial H.A.R”. La razón principal de esta decisión está netamente relacionada con el origen de su nombre de fantasía (Billabona), el cual se remonta al continente europeo, específicamente en España, lugar que tenía políticas diferentes a aquellas con las cuales Cuba estaba dispuesta a operar. Es entonces que, para no perder la posibilidad de seguir realizando transacciones con este, sus socios decidieron operar con “Sociedad Comercial H.A.R”.

1.11.Misión y visión

"Es una organización rápida y eficiente cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando asesoría integral en materias de transportes y documentos existentes actualmente en los procesos de comercio internacional. Nuestros servicios son realmente personalizados, con tarifas altamente competitivas y enfocados siempre a mejorar su economía del transporte y su ventaja competitiva dando las mejores alternativas de costos y calidad a cada uno de nuestros clientes" (Billabona Chile, 2013).

1.12.Estructura organizacional

Dentro de las diferentes áreas funcionales de la empresa, existen dos grandes departamentos, los cuales son:

1.12.1. Departamento Comercial:

Esta área está liderada por el gerente Víctor Vega, quien comanda a su equipo y trabaja de acuerdo con la visión, proyección y objetivos que existen dentro de la empresa y a nivel externo, considerando el dinámico escenario del comercio exterior. El objetivo de Víctor es mantener un contacto directo con sus trabajadores, así como también controlar, supervisar, mantener el contacto comercial con las empresas proveedoras del servicio de fletes que se ofrece, comunicar e informar de manera directa y eficaz al gerente de operaciones sobre las acciones que se llevan a cabo dentro del departamento, con el objetivo de llevar un trabajo realizado de manera simultánea, garantizar que no exista competencia entre los mismos colegas, en el sentido de no arrebatarse un contacto comercial al otro, y en el caso de que arribe un trabajador nuevo a la empresa, hacerle saber que ese tipo de prácticas no son llevadas a cabo dentro de la misma, salvo en el caso de que algún colega o ex colega se lo haya otorgado o le haya cedido dicho contacto.

Este departamento a su vez está subdividido en:

- Sub-departamento de ventas:

Está compuesto por un equipo de nueve ejecutivas(os) de ventas, de los cuales cinco son personales de planta y tres de ellos son freelance.

El trabajo es desarrollado desde el primer momento, el cual comienza con la captación de los clientes potenciales, ofreciendo los servicios de logística y recopilando sus datos para generar una orden de venta, y así posteriormente una futura negociación en términos de necesidades, requerimientos, información sobre la mercancía a trasladar, entre otros. Sus funciones, además, se vinculan con la comunicación directa vía telefónica, correo electrónico y/o reuniones comerciales. Es por esto por lo que la empresa, a su vez otorga todos los activos necesarios, tales como computadores y equipos telefónicos personales.

Por otra parte, los ejecutivos, además de tener la completa noción sobre todos los ámbitos del comercio exterior, en cuanto a la carga, métodos de transporte, condiciones especiales en caso de existir, INCOTERMS, operadores logísticos en destino, etc., deben velar por el cumplimiento de la manera más eficiente, pero cumpliendo las políticas internas de la empresa, las cuales, entre otras, son establecer la sana convivencia entre trabajadores, mantener la eficiencia, ser confiables, otorgar un intachable servicio al cliente, obtener las soluciones que más se adecúen a sus requerimientos otorgando un servicio integral, el cual implica contar con disponibilidad todos los días del año y brindar la mayor cantidad de facilidades. Es por ello por lo que son considerados por todos como “la cara visible de la empresa”, ya que, por lo general, si su servicio es de excelencia, estos mismos clientes se lo recomendarán a sus conocidos u otros socios comerciales, lo cual genera beneficios para ambas partes, y por, sobre todo, dependiendo de las características de los socios y del contrato firmado, se obtienen créditos y una estrecha relación comercial. Luego de que finalice su labor, es el departamento de operaciones quien realiza la segunda parte del proceso logístico.

1.12.2. Departamento de Operaciones: Esta área está a cargo del propio dueño Ricardo Araya, quien cumple su rol como gerente de operaciones y de finanzas. Este departamento a su vez está subdividido en:

- Sub-departamento de Finanzas:

Las personas que desarrollan sus labores dentro de esta área de la empresa trabajan simultáneamente con el subdepartamento de operaciones, ya que, como se detalló anteriormente, por cada operación realizada en términos de emisión de documentos, proveedores, clientes, compra de fletes, etc., existe un costo asociado el cual debe ser pagado dentro de los plazos establecidos. De esta manera, cada vez que operaciones realiza una solicitud, esta debe ser pagada, beneficiando a los diferentes actores que posee la cadena logística. A su vez, existen pagos realizados que benefician a la empresa por prestaciones de servicios. En resumen, finanzas se encarga de realizar los pagos, y cobranzas.

- Sub-departamento de Administración:

Esta área se encuentra a cargo de Jorge Bravo, quien se enfoca principalmente en la administración de los recursos humanos, realizar el pago de sueldos a los trabajadores, con previa autorización de los dueños, y quien está a cargo además de todos los estudiantes en práctica que llegan a la empresa dentro del período establecido.

- Sub-departamento de Operaciones:

Una vez que la (el) ejecutiva de ventas ha generado una orden de venta y por ende cerrado un contrato, es Lorenzo quien recibe una “carpeta”, la cual entrega detalles de dicha negociación en forma de una “orden de venta”, teniendo en ella informaciones tales como: mercancía a trasladar, lugar de origen y destino, tipo de transporte, etc.

Por ende, la función principal del área de operaciones es encargarse de la logística operativa y documental de la importación o exportación.

Es en este ámbito que son generados los documentos necesarios para llevar a cabo la operación, específicamente la confirmación del booking o reserva de la compañía naviera, la confirmación de la tarifa pactada, un respaldo de dicha tarifa emitida por la compañía transportista, y la orden de venta arrojada por el sistema propio de la empresa. Luego de esto, Lorenzo se encarga de verificar que la carga vaya en buen rumbo, todo esto se lleva a cabo de acuerdo con los plazos que establece la misma compañía. Por ejemplo, si el cliente desea transportar su carga un día 15 de agosto, la

empresa debe preparar toda la documentación al menos cuatro o cinco días antes de la fecha del zarpe de la nave. Con esto, se refiere específicamente a la coordinación con la agencia de aduanas, con transporte para poder retirar el contenedor de un depósito en específico, tener al día los pagos obligatorios del embarque para poder retirarlo, y todo lo anterior acompañado de un seguimiento.

Además, cerciorarse de que las fechas cumplan con los plazos previamente establecidos. Entre la compañía naviera y el freight forwarder también existen plazos de entrega de documentos, para enviar instrucciones de embarque, que se conoce con el nombre de “matriz”. En ella, se detalla la siguiente información:

- Quién recibirá la carga en destino.
- Tipo de carga a embarcar.
- Tipo de contenedor.
- Nave.
- Número de Reserva.

Todo lo anterior debe ser enviado a la agencia naviera dentro de los plazos que esta misma establece, procurando que la información que contiene sea fidedigna en su totalidad y que esté disponible tanto para el país de origen como para el de destino.

Otras funciones realizadas son:

- Verificar que la nave ha zarpado desde el puerto de origen.
- Verificar que el embarque llegue a destino dentro del período establecido
- Realizar seguimiento de la carga mediante el tracking.

Luego de que todo lo anterior haya sucedido, se debe realizar la emisión de B/L hijo o nieto según corresponda, y posteriormente dar aviso a los clientes sobre lo acontecido. El cliente debe hacer una revisión de la información que en él vaya impresa, y de estar todo correcto pasa a la etapa de “aprobación”, en la cual se debe informar si necesita la emisión de un B/L original, y si este debe ser emitido en destino o de lo contrario, en modo “express release”, que ocurre cuando el embarcador, shipper o propietario de la carga, autoriza al emisor del B/L a entregar al

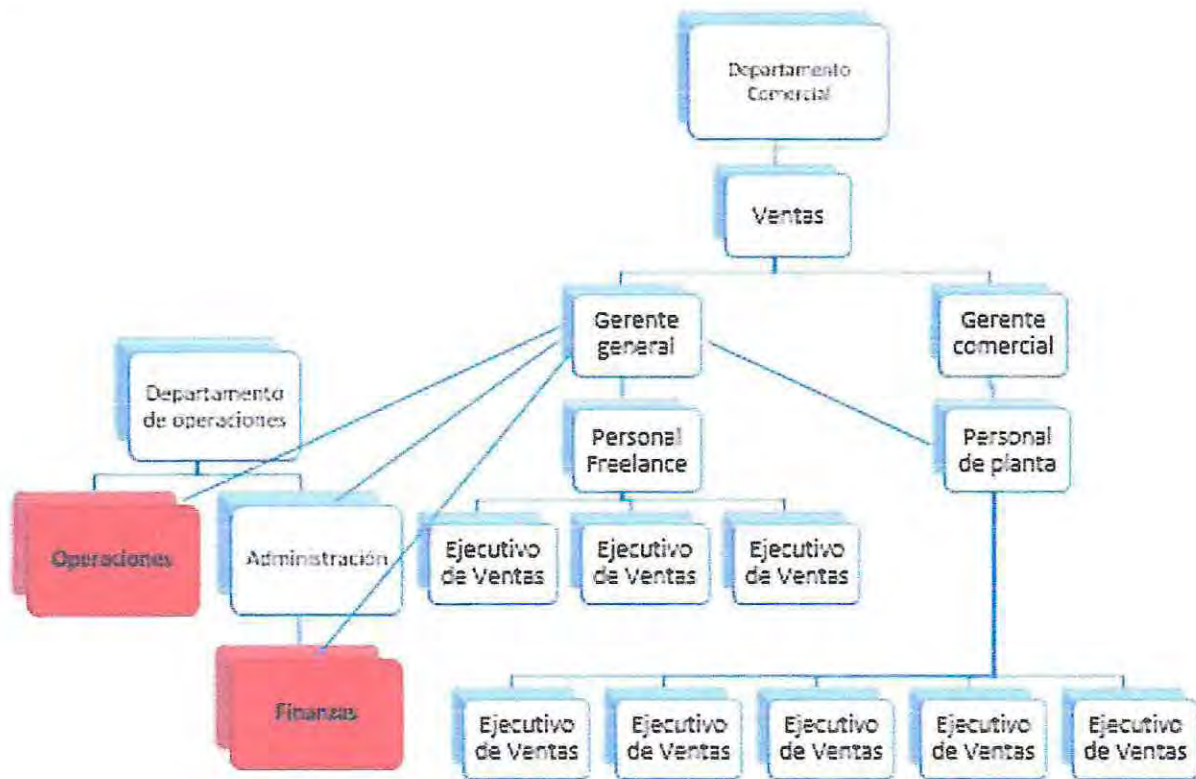
consignatario identificado en el Bill of Lading, la mercadería, sin la necesidad de presentar el original del ejemplar del Bill of Lading en el punto de destino (Flexport International, 2018).

Posterior a esto, el encargado del departamento de operaciones debe cumplir con los plazos establecidos por la aduana, dentro de lo cual se cuenta con 72 horas después del zarpe de la nave para informar todas las cargas que hayan sido embarcadas. En caso de que no se cumpla con dicho plazo, la empresa puede ser sancionada mediante multas, las cuales son informadas con bastante posterioridad (entre dos a tres meses). Además, se debe informar al agente en destino que las mercancías han sido embarcadas, todo detallado minuciosamente. Esta persona se debe hacer cargo de contactar al dueño de la carga y avisarle que ya ha sido realizado el proceso de exportación (o importación según sea el caso), de manera tal que pueda estar precavido en cuanto a plazos, revisar que la documentación sea la correcta, ponerse en contacto con el consignatario. Una vez resuelto todo esto, es que se puede proceder a “cerrar la carpeta”, lo cual indica que la labor netamente operativa ha llegado a su fin.

Aunque se haya dado por finalizada esta labor, la empresa debe guardar la totalidad de los documentos generados y que fueron parte del proceso comercial, por un plazo de cinco años, ya que, el Servicio Nacional de Aduanas realiza fiscalizaciones de manera aleatoria, y en caso de no existir o de haber desechado tales documentos, procede a cursar una multa.

Organigrama de la empresa

Figura 3: Organigrama de la empresa Billabona Chile Logistics Ltda.



Fuente: Elaboración propia, basado en entrevista personal con gerente general de la empresa, 2018.

1.13. Servicios ofrecidos.

Los principales servicios ofrecidos por Billabona son los que se detallan a continuación.

1.13.1. Servicio de importación y exportación marítimas:

- **Carga dry FCL/FCL:** Cuentan con el espacio disponible para sus clientes durante todo el año. Además, poseen sistemas los cuales brindan una mayor agilidad documental y logística en el desarrollo de los embarques, una red de agentes en el mundo y

profesionales del área del comercio exterior, por lo que les permite brindar servicios tales como:

- Aceptación inmediata de booking.
 - Confesiones de documentación de Exportación
 - Asesoría en despacho y tramitaciones aduaneras.
 - Asesoría en toda la documentación de Importación.
 - Soporte y respaldo logístico a los intervinientes, a nivel de importación y exportación.
- Carga FCL/FCL Reefer: Poseen el espacio y unidades disponibles por contrato con las 4 compañías más grandes del mundo, además de contar con profesionales capacitados en el área de productos congelados y frescos. Además de todo, las unidades están acondicionadas con underslug generator, lo cual permite una mayor independencia y, por consiguiente, hace posible consolidar una mayor cantidad de carga.
 - Carga LCL/LCL: Cuentan con centros de acopio y de consolidación debidamente resguardada por el Servicio Nacional de Aduanas chileno.
 - Carga aérea: Cada vez que se necesite transportar mercadería en forma urgente, este servicio asegura a sus clientes que estos lleguen dentro de los plazos solicitados. Su servicio de distribución opera a nivel internacional, así como también dentro de Chile, teniendo un tráfico regular desde la zona central a las mineras en el norte del país.
 - Tránsitos MERCOSUR: Permite a la empresa mover carga de toda la zona limítrofe de Argentina, donde se encuentran gran parte de las viñas y otras empresas que por temas de costos y estrategias logísticas tienen como puerto de entrada y salida el chileno. Además del conocimiento documental y agilidad logística para hacer llegar las mercancías en el menor tiempo posible.

1.13.2. Servicios complementarios:

- Acondicionado de Thermoliner: Billabona entrega servicios para productos que necesitan viajar o estar bajo temperatura controlada, como por ejemplo vinos y cigarrillos.

- Acondicionado de Flexitank: La empresa cuenta con un personal capacitado en la instalación de Flexitank para la consolidación de vinos a granel.
- Desconsolidado: Dentro del equipo de trabajo, existe personal capacitado para movilizar diferentes volúmenes y taras, optimizando así resultados y tiempos.
- Pólizas de seguro: En muchas ocasiones, este es uno de los puntos que los exportadores utilizan al momento de cortar costos. Su influencia en el costo final del producto o del envío es menor al 1% y brinda tanto al exportador como al importador la tranquilidad de recuperar la inversión en caso de que algún imprevisto suceda.

1.14.Labores desarrolladas por la estudiante

Tal como se especificó anteriormente, la estudiante desarrolló sus actividades principalmente en dos departamentos de la empresa, los cuales se detallarán y graficarán:

1.14.1. Departamento de Operaciones:

- Presentación de cartas de responsabilidad: La alumna tenía la misión de presentar este tipo de documento, en alguna de las empresas navieras, según lo acordado previamente entre el cliente y el Freight Forwarder, previo al arribo de la carga a alguno de los puertos nacionales, exclusivamente en operaciones de importación.

Dicha entrega documental, debía estar acompañada de un pago en la caja de la naviera, generalmente emitida en cheque.

- Retiro de Bill of Lading original (importaciones): En las compañías navieras, la alumna debía retirar este documento, el cual era emitido por las mismas. Por concepto de emisión de B/L máster, se debía pagar un monto en dólares, o pesos chilenos, dependiendo de la transacción. Luego de esto, se realiza el canje del B/L, el cual es un documento que respalda e indica de manera física y digital que el Bill of Lading y la carta de responsabilidad originales fueron emitidas en destino y los pagos fueron realizados.

- Ingreso de Bill of Lading al Sistema de Aduanas, SIDEMAR: Una vez que el Bill of Lading es generado físicamente para comenzar el proceso de importación o exportación, el Servicio Nacional de Aduanas pone a disposición una plataforma web llamada SIDEMAR, la cual se debe rellenar paso por paso, de la misma manera que el documento que acompaña la carga a movilizar, pero la cual tiene como objetivo mantener un control que permite tanto a los Navieros como a personal de Aduana: consultar y mantener los documentos enviados. Esta aplicación cobra importancia al momento de la operación del sistema, ya que sin gestión y control sobre el flujo de la información se convierte en una fuente de riesgo para la organización (Servicio Nacional de Aduanas Chile, 2007).

Este proceso se hacía, por lo general, con BL Madre, hijo y nieto.

- Entrega de documentos de embarque: Cada cierto tiempo, se recibían algunos documentos de embarque, como el Bill of Lading, o conocimiento de embarque. Con dichos elementos, la alumna tenía la misión de presentarlos en las agencias navieras, tales como Avianca, Mediterranean Shipping Company, entre otras, acompañados de un pago, ya sea para liberar la carga en puerto, o para culminar con la cadena logística del contenedor.
- Envío por Courier: La alumna envió documentación de alta importancia por Courier, lo cual refleja la confianza que depositaron en ella, y el cumplimiento a su vez con las responsabilidades encomendadas.
- Pagos “collect” (Collect fee): Comisión de honorarios que cobra el agente de carga (Dap International, 2014), realizada en el puerto de descarga, de manera tal que la mercancía, luego de arribar, pueda ser descargada.

1.14.2. Departamento de Finanzas:

- Depósitos y pagos bancarios por transacciones: En todas las transacciones de comercio exterior, existe asociado un tipo de pago, la cual en muchas oportunidades permite que

se liberen cargas. Junto con lo anterior, se debía hacer pago de proveedores o de clientes, así como también pagos por concepto de Bill of Lading Hijo.

- Cobranzas: A la época en la cual se desarrolló la práctica, existían cuentas por cobrar por un monto total aproximado de cinco millones de pesos chilenos, en divisa nacional y divisa extranjera (principalmente dólares estadounidenses). Dichas cuentas eran deudas consideradas incobrables por la empresa, ya que su período de pago había caducado, la mayoría de ellas, hacía un año. Al representar una pérdida para la compañía, existía una presión muy grande por recuperar ese dinero perdido.

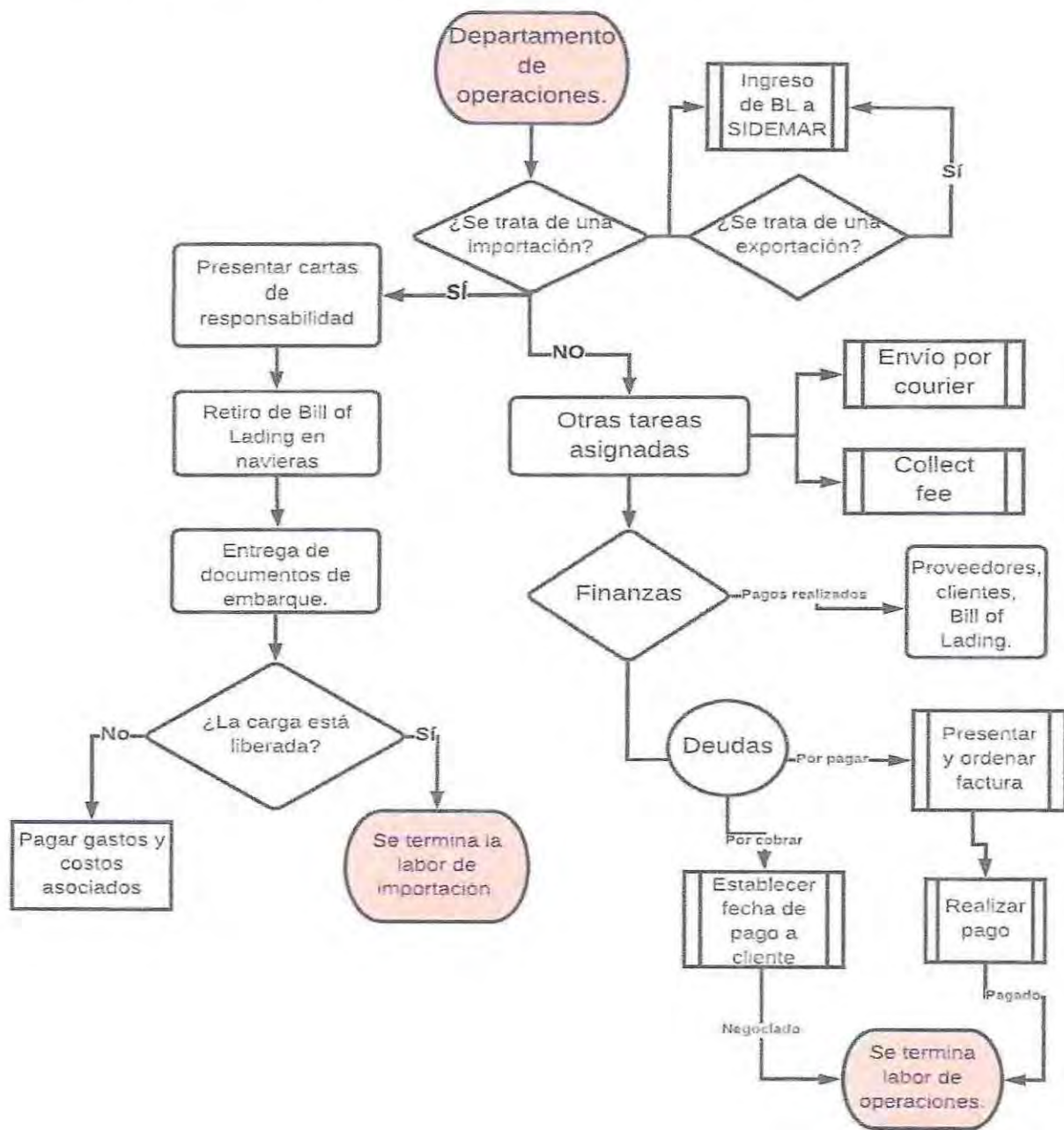
A pesar de que existía un ERP especial para cobranzas, pagos realizados y por pagar, este no era utilizado, ya que, debido a la alta demanda de clientes, el departamento priorizaba los incobrables del período más reciente, así como también otras actividades de comercio exterior.

Debido a la situación anterior, la estudiante tuvo el rol de cobradora, cuya principal misión era contactar a los clientes morosos vía telefónica para negociar una fecha y forma de pago. (En caso de que existiera un cobro indebido o previamente cancelado, se solicitaba el comprobante de pago.)

Pero, si, por otra parte, los clientes se mantenían en el mismo estado de morosidad, se debía negociar, entre la alumna (como intermediaria de la empresa) y el cliente una fecha de pronto pago, de lo contrario, se arriesgaba el término de contrato consensual entre ambas partes.

- Actualización de facturas y archivados: La alumna debía presentar a los jefes las facturas entrantes, clasificadas como facturas por pagar o facturas por cobrar, de manera tal de mantener las buenas relaciones y los pagos al día de parte de ambas partes, y así no conflictuar el flujo de activos circulantes (exclusivamente caja y clientes por cobrar).

Figura 4: Diagrama de flujo que resume las labores desarrolladas por la estudiante, durante su período de práctica en la empresa Billabona Chile Logistics Ltda.



Fuente: Elaboración propia, 2018, basado en entrevistas.

1.15.Otros datos importantes de la empresa:

Como parte de una estrategia propia de la empresa, se otorgan créditos a aquellos clientes que cumplan con ciertos requisitos establecidos por la misma, existiendo plazos de pago entre los 30 y los 90 días.

El departamento de administración está inmerso en operaciones, ya que existe una parte fundamental la cual es complementar y contabilizar en el sistema propio de la empresa todos los datos posibles de cada operación, así como también el monto total y a la vez detallado de costos y ventas realizadas, por ende, existe un cruce de tareas, las cuales se relacionan constantemente entre ambos departamentos.

El sistema o ERP que la empresa posee es bastante robusta, debido a la gran amplitud de la base de datos, la cual existe gracias a la cantidad de clientes, contabilizados aproximadamente en 1.000. Gracias a este sistema, es posible conocer los datos de manera fidedigna.

La empresa emite dos tipos de documentos relacionados a las finanzas: En el caso de moneda nacional, este es “factura”, y en el caso de divisa extranjera “cobranza”, el cual está exento de IVA.

Quien realiza las labores de contabilidad es un contador externo, al ser Billabona Chile una empresa pequeña.

La empresa directamente cuenta con dos agentes u organismos reguladores, los cuales son: Servicio de Impuestos Internos, en lo que respecta a responsabilidades tributarias y por otro lado se encuentra la Aduana de Chile, la cual tiene directa relación con las operaciones de comercio exterior realizadas, en cuanto a plazos de ingreso de datos, multas asociadas a la misma, documentos y mercancías ingresantes o salientes del territorio nacional, pago de infracciones, entre otras.

1.16. Razones que impulsan el tema a desarrollar

Existen cuatro razones principales por la cual se ha decidido profundizar en la temática del clima organizacional, las cuales se detallan a continuación:

Experiencias propias: En cuanto a la vivencia que cada alumno tuvo en sus respectivas empresas durante la práctica profesional, hubo una diferencia en cuanto al clima en el cual se desenvolvían. Precisamente hablando, mientras Valeska González destacaba por sobre todo el ambiente característico de la empresa (tal como se menciona en el primer capítulo de su práctica). Esto la hacía disfrutar plenamente de su proceso, además de aprender sin miedo a ser reprendida o ridiculizada. Sumado a esto, diariamente aumentaba su motivación por desarrollar sus labores, ya que tenía por certeza que, aunque estas eran muchas veces largas e involucraban mucho compromiso, existía mucho respeto y además la comunicación era fluida y agradable.

Nicolás Mancilla, por el contrario, lo que más recuerda de su proceso, es el mal ambiente existente dentro de la Agencia de Aduana, ya que, por ejemplo, al tener que realizar muchas cosas manualmente, era mal visto si preguntaba o pedía ayuda más de una vez. Otras situaciones por destacar, es que existía falta de comunicación, lo cual dificultaba las tareas diarias, frecuentemente los procesos debían ser repetidos y la disposición de los encargados de cada departamento era deficiente, lo cual generaba que los empleados trabajaban desmotivados.

Los estudios implicados con los Negocios Internacionales han sido parciales, enfocándose principalmente en los estilos de liderazgo que predominan en cada superior. A diferencia de esto, se plantea el análisis completo del clima organizacional, identificando y desarrollando cada dimensión que forma parte de este, para demostrar que influye en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Clima organizacional como ventaja competitiva: Ya que a partir de la última década del siglo XX los estudios del clima organizacional fueron tomando mayor fuerza e importancia dentro de las empresas, variados estudios hoy en día han relacionado este mismo con la productividad de sus organizaciones, lo cual genera en variados ámbitos una ventaja competitiva, ya que, además, provoca que sus propios trabajadores se sientan satisfechos con su lugar de trabajo, y que las personas externas reconozcan el nombre de la empresa por su clima, y por ende estas mismas se

destacan. Esto se ve ejemplificado en un reporte denominado como “Great Place to Work”, en donde entidades como “Fortune” (la revista global de negocios), categorizan a las compañías por su excelente clima laboral. Entre estas destacan Google y Cisco.

Creación de equipos de trabajo: Existiendo la gran posibilidad de escalar dentro de las empresas en las cuales se desarrolle el potencial de cada uno de los estudiantes, siendo estos trabajadores dependientes o independientes, siempre existirá una instancia en la cual se deba tener gente a cargo. Es por esta razón que, enfocándose en las metas personales y organizacionales, se sabrá luego del presente estudio que esto será un gran potencial a la hora de tomar decisiones estratégicas, teniendo en cuenta la percepción de las personas que conforman el equipo de trabajo, con el objetivo de aprovechar el potencial que involucra tener una unidad satisfecha.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Objetivo general:

Determinar diferencias de percepción de los empleados sobre el clima laboral de la Agencia de Aduanas Pamela Ortega Miño y Freight Forwarder Billabona Chile Logistics.

2.2. Objetivos específicos:

- Diagnosticar el clima laboral dentro de las empresas Pamela Ortega Miño y Billabona Chile - Logistics.
- Contextualizar clima organizacional en las empresas anteriormente mencionadas.
- Aplicar encuesta que permita determinar la percepción de los empleados de estas empresas con respecto a su clima.
- Análisis comparativo de clima laboral entre la Agencia de Aduana Pamela Ortega Miño y Agencia Billabona Chile Logistics.

2.3. El Clima Organizacional

2.3.1. ¿Cómo y cuándo se descubrió este ámbito de estudio?

A principios del siglo pasado, el estudio del clima organizacional no se había llevado a cabo, ya que los enfoques no se centraron necesariamente en el actuar de los seres humanos dentro de las organizaciones. Sin embargo, a medida que empezaron a pasar los años, los estudios de este tópico emergieron de la psicología, como una manera para entender el comportamiento de las personas frente a las influencias de cada situación y encontrar características de los individuos.

Precisamente, los investigadores en aquel entonces estaban interesados en procesos básicos sensoriales, tales como la audición, la vista y las experiencias asociadas con ellas, así como también su aprendizaje y sus procesos motivacionales (Yu, Yu, & Yu, 2013).

A pesar de reconocer la importancia del tema, las primeras investigaciones realizadas efectivamente con respecto al clima organizacional de la empresa comenzaron a principios del año 1970, las cuales se caracterizaron de primer momento por intentar encontrar la definición precisa del concepto con un enfoque cuantitativo. Sin embargo, se apuntó hacia el clima como tal, omitiendo la existencia del concepto “organizacional”, aunque este se concretó posteriormente durante la década de los 80.

Toda esta investigación se vio influenciada por las teorías de la psicología industrial, por lo cual pasó a segundo plano, debido a que el concepto de “clima organizacional” no pareció captar la riqueza que contenía el medio ambiente organizacional, lo que, por el contrario, sí sucedía con el estudio de la cultura organizacional (González-Burboa, Manríquez, & Venegas, 2014).

2.3.2 ¿Clima o cultura organizacional?

El Clima Organizacional es un área de estudio ubicada principalmente dentro de las Ciencias Sociales, que se fue desarrollando de manera más profunda en las últimas tres décadas del siglo XX. Esta área captó el interés de algunas áreas como la Sociología, la Psicología, y la Antropología, aunque principalmente fueron las dos primeras las cuales desarrollaron de manera más exhaustiva este concepto. Es así como dichas ciencias generaron gran repercusión en la forma en que se abordaban los constructos sociales dentro de las empresas.

Cada una de estas disciplinas a su vez fueron estableciendo y desarrollando sus propias perspectivas y definiciones de manera simultánea, lo cual ha generado disputas para determinar cuál era el método más adecuado para realizar estudios de Clima, además de encontrar un contraste con aquello que se conoce como “Cultura Organizacional”.

En definitiva, para poder comparar ambos conceptos, es necesario contar con una definición de cada tema. Aunque el primer concepto depende en mayor medida al enfoque al cual pertenece y las dimensiones que este abarque, se debe dar a conocer a grandes rasgos de qué trata. De esta manera, *“el clima es considerado como un atributo de la organización, un conglomerado de actitudes, sentimientos y comportamientos que caracteriza la vida en la organización, y existe*

independientemente de las percepciones y entendimientos de los miembros de la organización.” (Ekvall, 1996). Por otra parte, Cultura Organizacional consiste en un punto de vista más global, ya que se define como *“conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus negocios.”* (Barney, 1986).

Luego de haber conocido ambas conceptualizaciones, se reconoce que el clima enfatiza la apreciación personal que tienen los individuos que componen a la organización. Y fue este punto una de las principales causas que impulsó el estudio de la Cultura Organizacional, ya que en sus comienzos la Psicología se enfocó netamente en el individuo, lo cual creó una brecha que la Sociología aprovechó y que tuvo como consecuencia el planteamiento conceptual que conllevaba una forma más amplia de abarcar a las organizaciones.

Desde aquel entonces, los estudios comenzaron a dar énfasis a la relación que se generaba dentro de la organización, más allá del análisis individual de las personas, debido a que la Cultura a diferencia del Clima, entrega mayores alcances y da mayor importancia a las experiencias que las personas viven en común dentro de sus lugares de trabajo, las cuales son significativas para las relaciones que se establecen dentro de la misma.

Sin embargo, autores como Siehl y Martin expresan en sus estudios numerosos alcances implícitos que surgen de la Cultura Organizacional, principalmente la dificultad para corroborar cuantitativamente los efectos que promovía dicha disciplina. Como consecuencia de esto, plantean que diversos *“académicos no estaban muy seguros acerca de lo que la cultura era y lo que representa, e incluso si era apropiado para tratar de vincular la Cultura Organizacional con el éxito financiero de las corporaciones”* (Siehl & Martin, 1989).

Dichas dificultades impulsaron a la Psicología Industrial a entregar el sustento necesario para que las empresas fijaran nuevamente la atención en el estudio de Clima Organizacional, ya que esta rama de la Psicología fue la principal precursora en generar la correlación de los estudios respecto a los resultados esperados por las empresas. Por ende, se estipuló que:

“Tal vez el resultado más importante de esta área de investigación de la Psicología ha sido la aceptación de un nivel de teoría y los datos que no sean el individuo como relevantes e importantes

en la investigación psicológica de la organización y la práctica” (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Es de esta forma que el Clima Organizacional se reposicionó y se desarrolló hasta la actualidad, dando un sustento a la investigación, con números que respaldan y orientan la toma de decisiones, así como pruebas sólidas para la validez de percepciones del Clima para entender y predecir importantes resultados específicos de la organización.

2.3.3 ¿Cuál era el enfoque o discusión de los primeros años de investigación?

La ciencia que dio inicio a la explicación de estos tópicos fue la psicología industrial, también conocida como psicología organizacional.

Desde el nacimiento de esta rama de la psicología, el enfoque principal fue en los individuos y su comportamiento, así como también en las diferencias individuales entre cada uno, ya que estas mismas se reflejaban en el desempeño laboral. Otros estudios de la época incluían también características situacionales de las personas, variación medioambiental, clima social y clima gerencial para describir la relación entre líderes y sus seguidores en el trabajo. (Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017)

2.3.4 ¿Cómo es el escenario en la actualidad?

Hoy en día, se ha ampliado la investigación de este tópico, ya que se relaciona y se compara directamente con temas tales como:

- El impacto del clima organizacional en el clima seguro y comportamiento individual (Neal, Griffin, & Hart, 2000).
- Validación de la medida del clima organizacional: Enlaces a prácticas de gestión, productividad e innovación. (Patterson, y otros, 2005).

- Clima organizacional y productividad de la empresa: el papel de la influencia del empleado y su nivel. (Patterson, Warr, & West, 2004).
- Cómo el clima organizacional y la estructura afectan el conocimiento administrativo: La perspectiva de la interacción social. (Chen & Huang, 2007).
- Clima organizacional y Cultura. (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).
- Prácticas de recursos humanos, clima organizacional y satisfacción del cliente. (Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001).
- Una nueva trilogía para comprender la relación entre el clima organizacional, el acoso laboral y la salud de los empleados. (Qureshi, Rasli, & Zaman, 2014).
- Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Cañedo, 2009).
- Liderazgo y Clima Organizacional (Alves, 2000).

2.3.5 Enfoques del clima organizacional.

Para comprender más acerca de los estudios relacionados con el clima organizacional, es importante mencionar que, así como existen diversos autores que definen este concepto, también aparecen con ellos diversos enfoques que lo desarrollan. Estos permiten, entre otras cosas, abarcar de manera mucho más amplia la temática organizacional, ya que apunta a diversas características, y variados contrastes entre una definición y otra.

En otras palabras, permiten realizar una comparación entre una conceptualización, encontrando similitudes y diferencias.

Estos enfoques serán definidos, además de nombrar a los autores más representativos de cada uno, los cuales son propuestos por Moran y Volkwein, y que se detallan a continuación:

- Enfoque perceptual

También denominado enfoque perceptivo/psicológico. La base para la formación del clima y su génesis está dentro del individuo. Este incorpora el entendimiento de que los individuos responden, interpretan e interactúan a las distintas situaciones de una forma que sea psicológicamente

significativa para ellos. Por ende, el clima psicológico es producto de los procesos cognitivos y perceptuales de las personas, lo cual se ve reflejado en la interpretación de las situaciones en maneras que son psicológicamente importantes para los individuos (Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998).

Los autores más representativos de esta perspectiva y con mayor influencia son:

- Litwin y Stringer (1968)
- James y Jones (1974)
- James, Hartman, Stebbins y Jones (1978)
- Joyce y Slocum (1982, 1984)
- Schneider y Reichers (1983)

- Enfoque cultural

Actúa netamente como un sistema ideacional, el cual está enfocado principalmente en los patrones del significado representados a través de los valores, normas, conocimiento formal, creencias y formas expresivas. En otras palabras, el clima organizacional está creado por un grupo de individuos que comparten una estructura en común. (Moran & Volkwein, 1992)

Los autores representativos de esta perspectiva y con mayor influencia son:

- Selznick (1957)
- Berger y Luckman (1967)
- Goodenough (1971)
- Clark (1972)
- Geertz (1973)
- Keesing (1974)
- Allaire y Firsirotu (1984)
- McPhee (1985)
- Ashforth (1985)

- Enfoque interactivo

Se refiere principalmente a la interacción que existe entre los individuos cuando participan en el proceso de interpretación y comprensión de las realidades organizacionales. Además, cada persona tendrá una manera particular y diferente de respuesta frente a los sucesos participativos de la empresa. (Niño, Rodríguez, & Cárdenas, 2009).

Los autores representativos de esta perspectiva y con mayor influencia son:

- Blumer (1969)
- Joyce y Slocum (1979)
- Terborg (1981)
- Schneider y Reichers (1983)

- Enfoque estructural

El clima es considerado como una manifestación objetiva de la estructura organizativa y se crea debido a la exposición de los empleados frente al sistema inherente a la organización. Como consecuencia, los miembros adquieren percepciones similares de dicho sistema, y esto hace que se forme en su totalidad el clima organizacional. (Pérez & Rivera, 2015)

Los autores representativos de esta perspectiva y con mayor influencia son:

- Indik (1965)
- Inkson et al. (1970)
- Guion (1973)
- Payne y Pugh (1976)

2.3.6 Críticas o alcances a los enfoques

- Enfoque perceptual

En primer lugar, se señala que, si se ubica el origen del clima completamente dentro de la percepción individual, se está ignorando la posibilidad de crear este clima como una propiedad organizacional. Es decir, se analiza enteramente lo perceptual de manera particular, y no como una sinergia.

Otro alcance que distinguir es que bajo esta teoría se asume que, los individuos no crean el propio clima a través de la interacción con el resto de sus compañeros o trabajadores, sino que más bien lo aportan y lo imponen.

- Enfoque cultural

No se ocupa de las características psicológicas subjetivas inherentes a cada individuo.

No se enfoca en las propiedades formales de las organizaciones.

No presenta una explicación de cómo los individuos combinan lo psicológico con las características propias de su organización. (Castro & Martins, 2010).

- Enfoque interactivo

No está considerada la medida en que la cultura organizacional compartida dentro de la organización influye en los miembros de un grupo.

No considera un análisis más amplio del contexto organizacional en el cual se desempeñan los trabajadores. (Moran & Volkwein, 1992)

- Enfoque estructural

Las críticas para este modelo principalmente son en cuanto a lo conceptual y a lo empírico.

En primer lugar, el enfoque estructural no toma en cuenta las diferencias que puedan surgir en los grupos de trabajo. En otras palabras, las propiedades intelectuales suelen tener percepciones similares con respecto a su lugar de trabajo, tal como se mencionó en la definición de este enfoque, pero solamente se pueden utilizar para diferenciar el clima entre una organización y otra, y no para las diferencias perceptuales entre un grupo y otro dentro de la misma organización. Por lo tanto, estos están sujetos a influencias estructurales similares.

Por otra parte, las relaciones entre los elementos estructurales y climas no se han mantenido, ya que, de acuerdo con los estudios de literatura y estudios cuantitativos, se difiere en el resultado arrojado, en cuanto a la correlación entre clima y estructura (lo cual hace referencia principalmente a aspectos tales como la jerarquía y el tamaño de la empresa). Esto indica que no existe una coherencia suficiente que sirva para sostener el enfoque estructural como la única explicación existente del origen de los climas (Schneider & Reichers, 1983).

2.3.7 Dimensiones del clima organizacional:

Al igual que los enfoques, que definen una tendencia en el modo de pensamiento respecto del clima organizacional, se pueden encontrar variadas dimensiones utilizadas para medirlo y cuantificarlo. Existen también grupos de autores que definen el tema de estudio en base a estas dimensiones. Es por esto por lo que, a continuación, se entregará un análisis de los autores que incursionaron en el contenido, como es el caso de Likert (1986), Litwin y Stringer (1968), Brunet (1987) y Pritchard y Karasick (1973), quienes propusieron formas diferentes para medir el clima.

Con el objetivo de cuantificar este fenómeno, estos autores fueron incursionando y adaptando sus teorías para encontrar la forma más adecuada de medición, tanto desde el punto de vista de la psicología, como desde la sociología, haciendo un diagnóstico de la empresa y definiendo las dimensiones que lo afectan, desde la década del 70 hasta el día de hoy. Para una mayor comprensión de los inicios de tales teorías, finalmente se concluye que:

“las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para

llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones." (Sandoval, 2004)

En sus orígenes, el clima organizacional tomó mayor fuerza con Litwin y Stringer, quienes comenzaron por definir clima organizacional basándose en 9 dimensiones, lo cual también les permitía medirlo. Para ejecutar este instrumento, se utiliza una encuesta de 53 preguntas aproximadamente, las cuales dan sustento a las 9 dimensiones que se evaluarán: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Normas Apoyo, Conflicto e Identidad. Estas dimensiones son la base de medición, por lo cual se definirán a continuación (Muchinsky, 1976):

- Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
- Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
- Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

Por su parte, Likert entrega una categorización diferente y define clima organizacional considerando 8 dimensiones y para ello aplica un instrumento que mide la percepción del clima definiendo las categorías de esta forma:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación, así como la formación deseada.

Dentro de la comparación que se puede realizar de los procesos que miden ambos métodos, se afirma que Litwin y Stringer tienen una estructura que permite ver un panorama más amplio de la empresa, ya que abarca de forma más general las dimensiones. Por otra parte, se encuentra que Likert se centra más en los procesos comunicacionales para la toma de decisiones y cómo se llevan a cabo los procesos en distintas áreas de la empresa.

Los autores Pritchard y Karasick, en contraste a lo anterior, desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento: *Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.*
- Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

En el caso de Pritchard y Karasick, su modelo es el que contiene mayor cantidad de dimensiones a medir, y presenta una combinación de estas que es más completa, ya que están enfocadas en lo que es comunicación, pero también en los procesos que se desarrollan en la empresa.

Finalmente se expone a Brunet, quien es uno de los autores que propuso una forma más reducida para ejecutar el análisis del clima organizacional, ya que el instrumento que utilizó para realizar el estudio solo se componía de 4 dimensiones:

- Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta

dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

- Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

A continuación, se presenta la tabla N° 1 la cual muestra en su primera columna las dimensiones del clima organizacional, luego su autor y posteriormente la definición correspondiente al autor de dichas dimensiones.

Tabla 1: Tabla comparativa de definiciones por autor.

Dimensiones	Autor	Definición de Clima
Modelo de 9 dimensiones	(Litwin & Stringer, 1968)	“El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.”
Modelo de 8 dimensiones	Likert y Gibson (1986)	“el clima organizacional el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.”

Modelo de 11 Dimensiones	Pritchard y Karasick (1973)	“Una calidad relativamente duradera del entorno interno de una organización que lo distingue de otras organizaciones; y que: a. Resulta del comportamiento y las políticas de los miembros de la organización, especialmente de la alta dirección b. Lo que es percibido por los miembros de la organización c. Que sirve de base para interpretar la situación d. Actúa como una fuente de presión para dirigir la actividad”
Modelo de 4 Dimensiones	Brunet (1987)	percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales

Fuente: Elaboración propia basado en revisión de literatura, 2018.

- Actualización del constructo

En el caso de la definición del clima organizacional, es destacable que se ha ido actualizando e influenciando por la visión propuesta intrínsecamente, reconociendo distintas estructuras que ayudarán a la conformación de un concepto que permita dar a conocer situación que se encuentra la empresa en el momento del estudio. Para eso, Litwin y Stringer definieron clima organizacional de la siguiente forma:

“El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.” (Litwin & Stringer, 1968)

Así como Litwin y Stringer le dan énfasis a los efectos que genera el estilos de los administradores en el clima organizacional y cómo es percibido por sus colaboradores, también se encuentran a

otros autores como Likert, que incluyen otras particularidades a la definición de clima organizacional, otorgando a la empresa una estructura psicológica que se genera a través de la interacción de los colaboradores y reconoce la influencia del medio ambiente interno que hace a la empresa única y distintiva de otras empresas. Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que:

“el clima organizacional el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.” (Likert & Gibson, 1986)

Al igual que el autor anterior, existen algunos que buscan reafirmar que el clima organizacional está basado en las construcciones que se generan de las percepciones en común, como en el caso de Pritchard y Karasick, quienes definen el concepto como *“una calidad relativamente duradera del entorno interno de una organización que lo distingue de otras organizaciones; y que:*

Resulta del comportamiento y las políticas de los miembros de la organización, especialmente de la alta dirección; Lo que es percibido por los miembros de la organización; Que sirve de base para interpretar la situación; Actúa como una fuente de presión para dirigir la actividad” (Pritchard & Karasick, 1973).

Estos también reconocen que las percepciones individuales de los colaboradores deben ser tomadas en cuenta para la medición del clima, ya que influyen en las relaciones que se establecen entre los colaboradores.

Finalmente se encuentra la postura que presenta Brunet, en la cual se reconocen tanto las influencias del medio ambiente como las influencias personales e individuales de cada integrante de la organización como variables que afectan a la productividad de la empresa y que deben ser reconocidos como un actor relevante para mejorar e impulsar la toma de decisiones.

Es así como Brunet (1987) define el clima organizacional como *“las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las*

variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (Brunet, 1987).

A pesar de las diferencias y desacuerdos que se crean entre los diversos autores con respecto a las dimensiones mencionadas anteriormente, es posible encontrar entre ellas ciertos aspectos en común, los cuales se detallan a continuación:

“El tipo de recompensa o remuneración que la organización le otorga a sus empleados, con respecto a las funciones desarrolladas dentro de la misma.

El grado de estructura y de obligaciones que se imponen a los miembros de una organización por el puesto en el cual se desempeña.

El apoyo, la consideración y el agradecimiento que los empleados reciben por parte de sus superiores.

El nivel que se alcanza de autonomía individual vivido por cada uno de los actores dentro del sistema.” (Acosta & Venegas, 2010).

En resumen y tal como se ha percibido en el presente trabajo, existen diversas definiciones que permiten conocer el concepto de clima organizacional, cada una de ellas con énfasis en algún enfoque, o, por el contrario, basado en alguna dimensión en particular. Debido a esto, entiende por clima organizacional como:

“el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.” (Segredo, 2011).

Los Negocios Internacionales y su relación con el Clima Organizacional.

Rubros que han estudiado el clima

Los estudios del clima organizacional se han desarrollado en diferentes rubros a nivel nacional e internacional, los cuales abarcan desde la formación educacional de las personas, hasta en áreas laborales de distinta índole, las cuales se ejemplificarán a continuación:

Área de Salud, ejemplificado en un estudio que tiene como nombre: “Clima Organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo I”. (Chiang, Salazar, & Núñez, 2007)

Education, in “Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. (Hoy, Tarter, & R, 1990)

Instituciones públicas, por ejemplo, el estudio de “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”. (Chiang M. M., Salazar, Huerta, & Núñez, 2008)

Telecomunicaciones, en la investigación conocida como “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada”. (Chaparro, 2006)

Sector Privado, como en “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. (Arias & Arias, 2014)

Cabe mencionar que, tras una ardua investigación de literatura entre las cuales se encuentran libros, artículos de psicología, sociología, científicos, tesis de diversas universidades, no se han encontrado trabajos que contengan un análisis profundo de clima organizacional relacionado con los Negocios Internacionales.

Debido a la situación que se expone en el párrafo anterior, es que se ha decidido demostrar mediante este trabajo que, el clima organizacional es importante tanto en las áreas ya ejemplificadas, como en la de los negocios internacionales, proponiendo una visión más humanizada de ellos, específicamente orientada a las operaciones del comercio exterior. Para ello, primero se dará a conocer la situación actual con respecto a las transacciones internacionales de

Latinoamérica y el Caribe, haciendo luego énfasis en Chile y finalmente enfocado en la Quinta Región de Valparaíso, y posteriormente se establecerá un vínculo entre aquellas operaciones y la caracterización ideal de las empresas y su clima organizacional.

2.3.8 Comercio exterior de Latinoamérica y el Caribe.

El detalle que se presenta a continuación corresponde al boletín estadístico de comercio exterior de bienes en el continente, actualizado al año 2017, basado en los datos entregados por la CEPAL en su boletín estadístico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

Las exportaciones totales de Latinoamérica y el Caribe alcanzaron una suma de \$978.632 millones de dólares, las cuales representan un fuerte crecimiento, luego del descenso que presentaron el año anterior.

Las importaciones fueron de \$976.495 millones de dólares.

Esta región aumentó sus exportaciones, presentando un crecimiento superior al promedio mundial (+12,8% versus +10,1%), mientras que las importaciones tuvieron una expansión menor que el promedio mundial “(+8,7% versus +11,2%)” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

El superávit comercial alcanzó los \$2.137 millones de dólares, el cual fue impulsado principalmente por los superávits de Brasil y Venezuela, B.R, y complementados por aquellos de Surinam, Chile y Perú. A pesar de esto, la balanza comercial de la región fue negativa en la segunda mitad del año, ya que el aumento de las importaciones de insumos intermedios (por ejemplo: materias primas, combustibles, útiles de oficinas, etc.) provocó un aumento de déficit comercial en Argentina y México.

- Comercio Exterior de Chile

Tal como se conoce, Chile posee una economía bastante abierta, ya que ha firmado variados Tratados de Libre Comercio (TLC) con diversas economías de peso, sobre todo con Corea del Sur,

Estados Unidos, la Unión Europea y China, además de ser parte de la Alianza Pacífica desde el 2012.

Algunas cifras del intercambio chileno se presentan a continuación. Se debe mencionar que estas están actualizadas al año 2017 y basadas en la información que la DIRECON publica en sus estudios. (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2018)

Las exportaciones totales presentaron una expansión anual del 13%, lo cual se traduce en un monto de US\$68.306 millones (FOB). Esta situación ocurrió principalmente debido al aumento de los embarques de cobre, los cuales se acrecentaron en un 21%, correspondiendo al 50% de las exportaciones totales del país.

Las importaciones aumentaron en un 11% respecto del año anterior, alcanzando así una suma de US\$65.162 millones (CIF), superando además la caída anual de 6% en el tipo de cambio nominal (vale decir, pesos por dólares). Este aumento de valor importado se vio afectado por la mejora en las expectativas de los agentes económicos, la recuperación paulatina en la actividad económica, la caída anual de 4% en el tipo de cambio nominal y el alza del valor del petróleo durante el 2017.

En el año 2017, el intercambio comercial de Chile alcanzó un valor de US\$133.468 millones, lo cual representa un aumento del 12% con respecto al año anterior.

La balanza comercial de Chile permanece estructuralmente positiva, con US\$6.900 millones, la cual además se ve beneficiada gracias al repunte de la exportación del cobre (tal como se mencionó anteriormente). (Santander TradePortal, 2012)

- ¿Cómo es la situación en la Quinta Región?

Extrayendo información desde el sitio del Servicio Nacional de Aduanas, se ha decidido dar a conocer cómo es la actividad en la Región de Valparaíso, ya que, a la fecha de diciembre de 2017, presentaba la mayor cantidad de toneladas importadas, utilizando entonces el primer lugar a nivel nacional, con un total de 29.861.030 ton. (Servicio Nacional de Aduana, 2018)

Por el lado de las exportaciones, en cuanto a la cantidad de toneladas, ocupa el tercer lugar, con una carga total de 10.243.302 ton. (Servicio Nacional de Aduana, 2018)

Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), realiza un ranking todos los años para medir el desempeño de todos los puertos. En este contexto, *“el puerto de San Antonio se llevó el primer lugar nacional y décimo Latinoamericano, con una transferencia de 1.296.890 TEUs¹, y le siguió Puerto Valparaíso en la posición 16 con 1.073.734 unidades de 20 pies”* (Portal Portuario, 2018).

Finalmente, teniendo en consideración el desarrollo teórico de la presente investigación, así como también la totalidad de las cifras mencionadas en este último ítem, y a su vez destacando la participación que ha tenido a nivel general el continente latinoamericano y específicamente Chile y sus destacados puertos de la región, es que se establecerá el vínculo entre clima organizacional y los negocios internacionales, mediante la proposición que se muestra a continuación:

Hace ya muchos años, el mundo ha ido incrementando su nivel de globalización: todo lo que ocurre en un país repercutirá de alguna manera u otra en el resto del mundo, por lo cual siempre se buscará la menor cantidad de dificultades posibles. En este marco, aquello que permite la conexión, desde un punto de vista exclusivamente económico, es el comercio exterior. Esto da paso, a su vez, a una interdependencia mundial, ya que se intercambian los bienes y servicios que un país posee en mayor medida con respecto al otro, lo cual se conoce en otras palabras como ventaja comparativa.

Adicionalmente a las ventajas que Chile presenta con respecto a otros países, el comercio exterior es una de las características que ha desarrollado este país a través de su apertura comercial. Pero al hablar de esto no se conoce verdaderamente realidad de las personas que operan detrás de todas estas transacciones, sin dejar de mencionar el clima organizacional de las empresas en las cuales se desarrollan los trabajadores. Así como existen las que destacan en su clima, también están aquellas que presentan ciertas deficiencias en cuanto a las dimensiones de este mismo. Se exponen alcances referidos a las condiciones laborales, salariales, comunicacionales, entre muchas otras más, y que provocan molestias provenientes de los mismos trabajadores, las cuales repercuten principalmente en el buen desarrollo de toda la cadena de valor del comercio exterior, perjudicando

¹ Unidad equivalente a veinte pies.

las ganancias y el nombre de las empresas participantes del proceso comercial, de los puertos, e incluso de un país.

Una forma de ejemplificar aquello, es la situación actual con el Puerto de Valparaíso, el cual se materializa a través de un paro que involucra a los empleados del Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL) y a aquellos del Terminal Pacífico Sur (TPS), quienes exigen entre sus peticiones *“la constitución de una mesa para discutir sus condiciones de trabajo, un bono, y que no existan represalias para las personas movilizadas”* (Mujica, 2018), además de tratar sobre su seguridad.

Los descontentos sentidos generan retrasos y pérdidas millonarias para las arcas fiscales, tal como se observa con esta paralización de actividades. Exactamente, al lunes 26 de noviembre del presente año, se calculaba una pérdida para el Fisco de *“al menos 16 millones de dólares, debido a la no salida de los contenedores con carga desde Valparaíso”* (Cabrera, 2018).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de la Investigación.

Con el objetivo de analizar en profundidad y comparar las características del clima organizacional de la Agencia de Aduanas “Pamela Ortega Miño” (empresa A) y la empresa de agentes embarcadores “Billabona Chile Logistics” (empresa B), ambas ubicadas en la región de Valparaíso, se realizará una investigación de tipo descriptiva, exploratoria y explicativa, basándonos en la metodología utilizada por Marín (2003), en función de lo realizado en la revisión de literatura de Echezuria y Rivas (2001) sobre el cuestionario de clima laboral de Litwin and Stringer (1968).

El análisis de las empresas mencionadas comprenderá tres ámbitos:

En primer lugar, se establecerá una comparación numérica, con el objetivo de diagnosticar cada dimensión y clasificarla bajo una nomenclatura que abarca el resultado desde el “malo” hasta el “excelente”.

En segundo lugar, basado en el punto anterior, se establecerá la caracterización del clima general de cada empresa, utilizando la misma nomenclatura que el punto anterior

Finalmente, se mostrará de manera gráfica los resultados arrojados por el instrumento aplicado, por cada dimensión que este comprende, de manera que los lectores puedan observarlo y analizarlo.

3.2. Instrumento de investigación.

La obtención de los datos utilizados para esta investigación será bajo la modalidad de una encuesta (Véase anexo n°1), aplicada a 12 personas de la empresa A y 11 de la empresa B, durante el mes de diciembre del presente año, con fines exclusivamente académicos.

A continuación, se presenta la descripción específica y el detalle de la encuesta a utilizar, la cual se denomina para este ítem “método”. Esto se realiza bajo cuatro aspectos:

3.2.1. Característica de la muestra:

La muestra está compuesta por:

Empresa A: 12 personas, de un universo total de 18, lo cual representa al 71% de la empresa.

Empresa B: 11 personas, de un universo total de 14, lo cual representa al 78% de la empresa.

Se ha decidido aplicar la encuesta a los trabajadores de la empresa A y B debido a la experiencia que tuvo cada alumno en sus respectivas prácticas profesionales, considerando las reglas de inclusión de voluntariedad y antigüedad laboral de más de cuatro meses.

3.2.2. Instrumento:

El cuestionario para medir el clima organizacional de las empresas fue creado por Litwin y Stringer en el año 1968, pero fue modificada en el año 2001 por Echezuria y Rivas, debido a que la redacción de los planteamientos era mucho más clara, sencilla y entendible para aquellas personas que serían encuestadas. Esto trajo consigo un aumento en 3 preguntas, quedando finalmente en 53 (versus las 50 preguntas iniciales), pero manteniendo las mismas 9 dimensiones, las cuales son consideradas como componentes inherentes del clima. Estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Luego de haber sido sometida a análisis, obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,9111, lo cual la clasifica como un instrumento confiable. Esta ha sido ampliamente utilizada en diversos trabajos de investigación, como por ejemplo, aquellas investigaciones que llevan como nombre “Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio” (Acosta & Venegas, 2010) y “Relación entre el clima y compromiso organizacional en una empresa del sector Petroquímico” (Marín, 2003).

En cuatro opciones de respuesta, refiriéndose al constructo de percepción, el cuestionario tiene como variable de medición la escala de Likert sin punto intermedio, siendo las opciones: muy en

desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Esto con la finalidad de facilitar el análisis y evitar respuestas ambiguas, por lo que se muestran tendenciales a uno de los dos polos (positivo o negativo).

3.2.3. Procedimiento:

Este instrumento fue aplicado a los trabajadores de las empresas mediante el envío de un link vía correo electrónico donde cada alumno realizó su práctica. Esta encuesta constaba de tres secciones:

Consentimiento informado: Al inicio de la encuesta, se estipuló una introducción la cual declaraba que su finalidad era evaluar el clima organizacional de las empresas en cuestión, y que, explícitamente estaba creada solamente con fines académicos, por lo cual las respuestas no serían divulgadas ni utilizadas en perjuicio de los participantes.

Preguntas demográficas y de información general: Esta sección de la encuesta buscaba recolectar información sobre las personas que contestaran, por lo cual se realizaron interrogantes para conocer su identidad de género, rango etario, nivel de estudios y nacionalidad.

Como último ítem, se encuentran las preguntas específicas del cuestionario. Cada pregunta corresponde a una dimensión en particular y, por ende, mediante la agrupación de estas preguntas, busca diagnosticar de manera positiva o negativa aquella dimensión que se evalúa. (ver encuesta completa en anexo n°2)

3.2.4. Análisis:

Ya que el objetivo es diagnosticar y clasificar las dimensiones y el clima general de las empresas, se han establecido puntuaciones para cada respuesta, atribuyéndole al resultado de cada una, una nomenclatura que estipula la caracterización de cada variable, clasificándose dentro de un rango que oscila entre el “malo” y el “excelente”.

Los pasos por seguir para obtener los resultados se detallan a continuación:

Cada dimensión está compuesta por una cantidad de preguntas (ítems), las cuales están clasificadas como “positivas” o “negativas”, dependiendo de cómo estas estén formuladas. Dicha clasificación es:

Estructura:

- Ítems positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.
- Ítems negativos: 7, 8, 9.

Responsabilidad:

- Ítems positivos: 12, 13, 14, 15.
- Ítems negativos: 11, 16, 17.

Recompensa:

- Ítems positivos: 18, 19, 20, 23.
- Ítems negativos: 21, 22.

Riesgo:

- Ítems positivos: 25, 26, 28.
- Ítems negativos: 24, 27.

Calidez:

- Ítems positivos: 29, 30, 33.
- Ítems negativos: 31, 32.

Normas:

- Ítems positivos: 34, 35, 36, 37, 39.
- Ítems negativos: 38.

Apoyo:

- Ítems positivos: 41, 43, 44.

- Ítems negativos: 40, 42.

Conflicto:

- Ítems positivos: 46, 47, 48.
- Ítems negativos: 45, 49.

Identidad:

- Ítems positivos: 50, 51.
- Ítems negativos: 52, 53.

Luego, se atribuyen puntuaciones a las respuestas entregadas, dependiendo de la manera en que se plantean.

Si las preguntas son planteadas positivamente.

Tabla 2: Puntuación según respuesta positiva.

RESPUESTA	PUNTAJE
Muy de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Si las preguntas son planteadas negativamente:

Tabla 3: Puntuación según respuesta negativa.

RESPUESTA	PUNTAJE
Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	4

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para el análisis de las dimensiones, la puntuación total de cada una debe ser sumada y luego dividida por el número de ítems que esta contiene, lo cual da un resultado que se denominará “valor codificado”.

Luego de obtener el valor codificado, se debe dividir por el número total de personas que contestaron la encuesta. Esta cifra se denomina “valor final”.

Posteriormente, para el análisis general del clima organizacional de cada empresa, se deben sumar los valores finales obtenidos en el punto anterior, y dividirlos en nueve (ya que son nueve las dimensiones que conforman el clima).

Finalmente, los datos serán interpretados basándose en la siguiente tabla:

Tabla 4: Tabla de codificación del clima organizacional.

TABLA DE CODIFICACIÓN	
Rango	Nomenclatura
Entre 1,0 - 1,4	Malo
Entre 1,5 - 2,4	Regular
Entre 2,5 - 3,4	Bueno
Entre 3,5 - 4,0	Excelente

Fuente: Elaboración propia, 2018.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.

Los resultados de la encuesta aplicada a las empresas Pamela Ortega Miño (EMPRESA A) y Billabona Chile Logistics (EMPRESA B) serán demostradas de dos maneras diferentes:

En primer lugar, para las preguntas demográficas, se hará una caracterización de cada empresa. Esta irá acompañada de gráficos que demuestren lo que se explica en palabras.

La segunda parte que corresponde a las preguntas específicas del cuestionario de clima organizacional, no se realizará un desglose pregunta por pregunta debido a la extensión del instrumento, sino que más bien estará enfocado en realizar una comparación entre cada dimensión, mostrando el resultado obtenido gracias al análisis numérico que se especificó en el marco metodológico (Véase anexo n°2). Posteriormente, los gráficos que acompañarán cada dimensión corresponderán al resumen de las respuestas por cada dimensión existente

4.1.Preguntas demográficas.

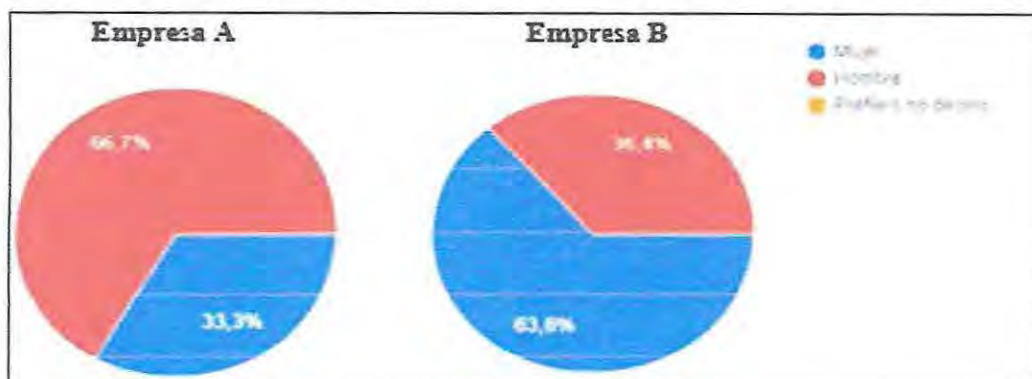
4.1.1. Primera pregunta demográfica.

Para la pregunta “¿Con qué género se identifica?”, en el caso de la empresa “A”, un 66,7% de los encuestados se identificaba como hombre y un 33,3% como mujer.

Por el contrario, en la empresa “B” solamente un 36,4% se identificaba con el sexo masculino, mientras que el 63,6% representa al femenino.

Gráfico 1: Respuesta a “¿Con qué género se identifica?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.

Gráfico 2: Respuesta a “¿Con qué género se identifica?” de la encuesta aplicada a empresa “B”.



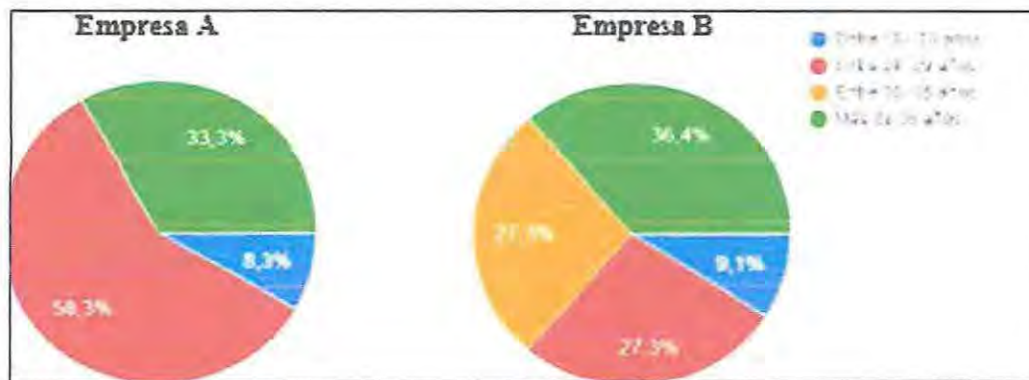
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.1.2. Segunda pregunta demográfica.

La segunda pregunta, que corresponde a “¿Qué edad tiene?”, en la empresa “A” un 58,3% se ubicaba entre los 24 y 29 años, un 33,3% tenía más de 35 años y solo un 8,3% tenía entre 18 y 23 años. Por su parte, en la empresa “B” un 36,4% tenía más de 35 años, mientras que un 27,3% se ubicaba dentro del rango de los 30 y los 35 años, lo cual sucedía de manera similar para el rango entre los 24 y 29 años (que también arrojó un resultado de 27,3%). Finalmente, solo un 9,1% de los encuestados tenía entre 18 y 23 años.

Gráfico 3: Respuesta a “¿Qué edad tiene?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.

Gráfico 4: Respuesta a “¿Qué edad tiene?” de la encuesta aplicada a empresa “B”



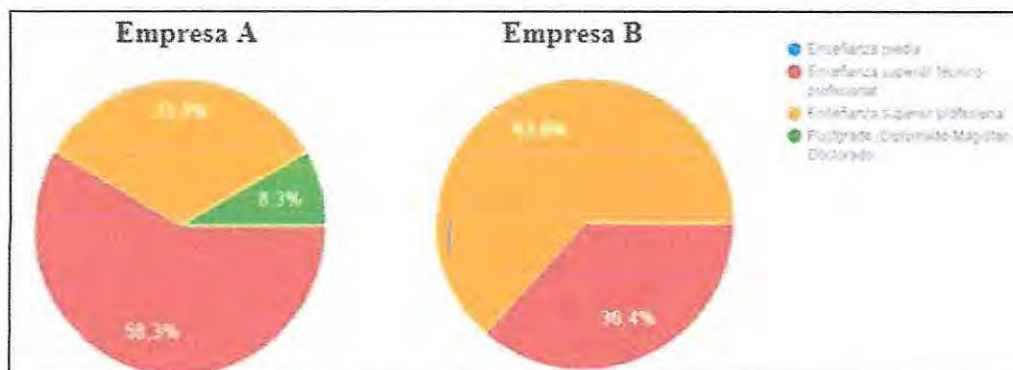
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.1.3. Tercera pregunta demográfica.

En tercer lugar, la pregunta “¿Cuál es su nivel de estudios?” arrojó como resultado en la empresa “A” que un 58,3% tenía un nivel de enseñanza superior técnico profesional, versus el 33,3% de enseñanza superior profesional y el 8,3% postgrado. En contraste a esto, en la empresa “B”, la mayoría de los encuestados poseen un nivel de enseñanza superior profesional, lo cual corresponde al 63,6%, mientras que un 36,4% de ellos posee un nivel técnico profesional.

Gráfico 5: Respuesta a “¿Cuál es su nivel de estudios?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.

Gráfico 6: Respuesta a “¿Cuál es su nivel de estudios?” de la encuesta aplicada a empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.1.4. Cuarta pregunta demográfica.

En cuanto a la pregunta sobre “¿Cuál es su nacionalidad?”, en la empresa “A” el 83,3% de los encuestados es de nacionalidad chilena, mientras un 16,7% es de procedencia extranjera. En cambio, en la empresa “B”, un 90,9% de la muestra es chilena, y solo un 9,1% es extranjera.

Gráfico 7: Respuesta a “¿Cuál es su nacionalidad?” de la encuesta aplicada a empresa “A”.

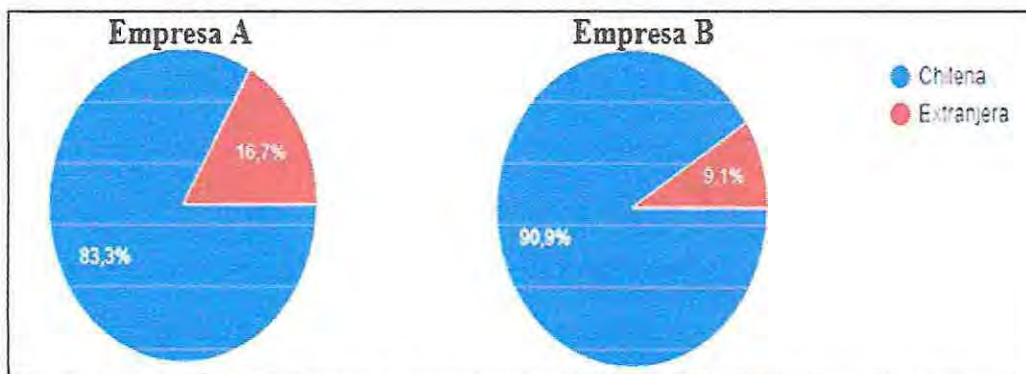


Gráfico 8: Respuesta a “¿Cuál es su nacionalidad?” de la encuesta aplicada a empresa “B”.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.Preguntas específicas.

A continuación, se presenta el desarrollo y análisis de cada una de las dimensiones, mediante una explicación que será acompañada por su respectivo gráfico. En cada uno, se muestran las respuestas obtenidas por cada empresa, sin embargo, estas serán separadas de cinco en cinco para organizar la exposición de los datos recopilados.

4.2.1. Análisis de la dimensión: Estructura

Esta primera dimensión cuenta con un total de diez preguntas, las cuales se mencionan a continuación, y que están divididas en dos grupos:

Grupo 1:

- 1) En esta organización las tareas están claramente definidas
- 2) En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
- 3) En esta organización se tiene claro quién manda y tomar las decisiones
- 4) Conozco claramente las políticas de esta organización
- 5) Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

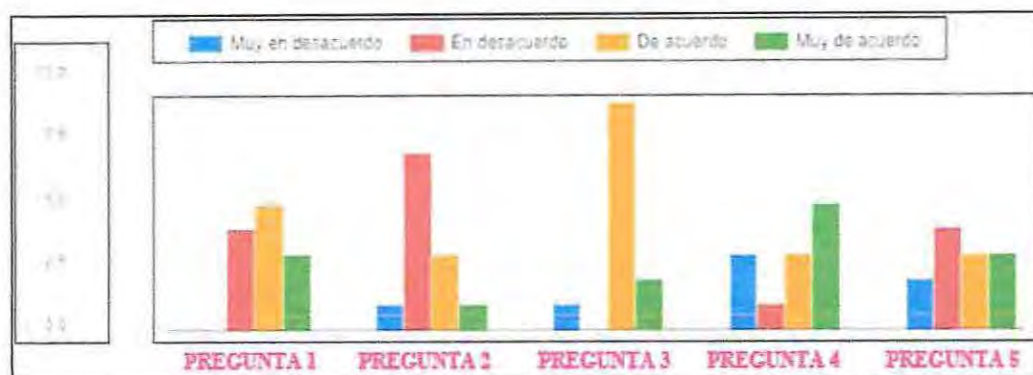
Grupo 2:

- 6) En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
- 7) El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
- 8) Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
- 9) En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.
- 10) Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

EMPRESA A:

Según la percepción de los trabajadores, la puntuación establecida por las respuestas de los trabajadores fue de 2,3 puntos, lo cual indica una percepción “regular”. Esta situación se veía reflejada en la falta de coordinación en las tareas a realizar, ya que no estaban claramente definidas y en más de una ocasión no eran planificadas o coordinadas. Además, muchos de los trabajadores no tenían claro quién tomaba las decisiones, ni sabían a quién reportar en caso de problemas.

Gráfico 9: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “A”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 10: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “A”.

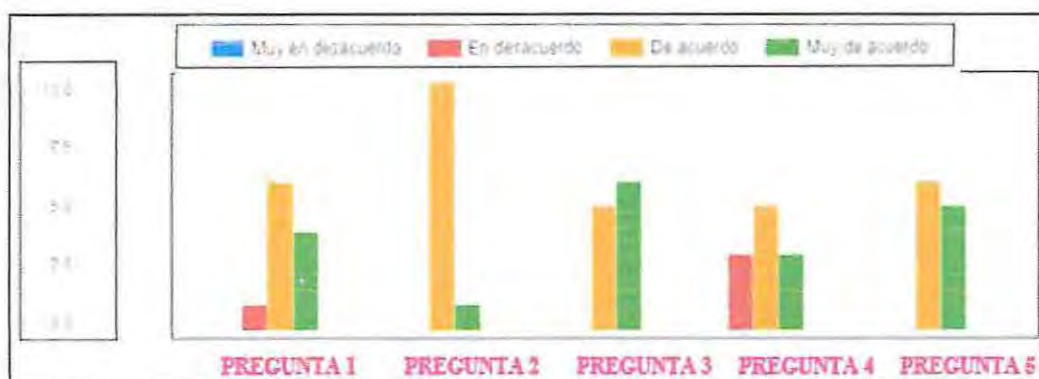


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

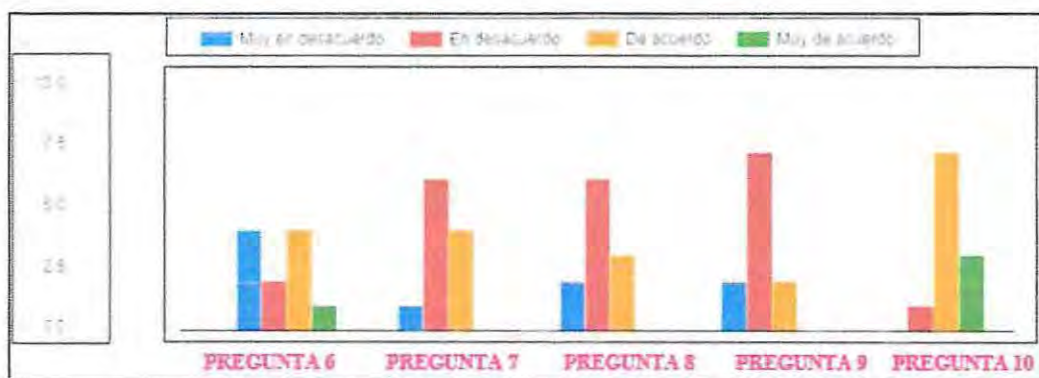
En la organización “B” se obtuvo un puntaje de 3,0, caracterizándose por ser “buena”. Esto ocurre principalmente por la manera en la cual se establecen y se estructuran las labores. Además, se debe destacar que, junto con conocer claramente acerca de sus tareas, los trabajadores conocen con claridad quiénes son sus superiores, los cuales mandan y toman las decisiones.

Gráfico 11: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 12: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Estructura”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.2. Análisis de la dimensión: Responsabilidad.

La presente dimensión cuenta con siete preguntas, que son:

Grupo 1:

- 11) No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
- 12) A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.
- 13) Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
- 14) En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
- 15) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

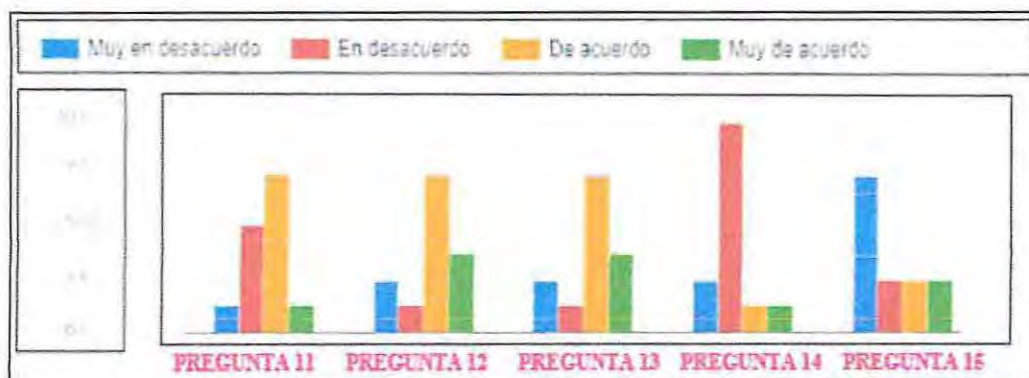
Grupo 2:

- 16) En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
- 17) En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

EMPRESA A:

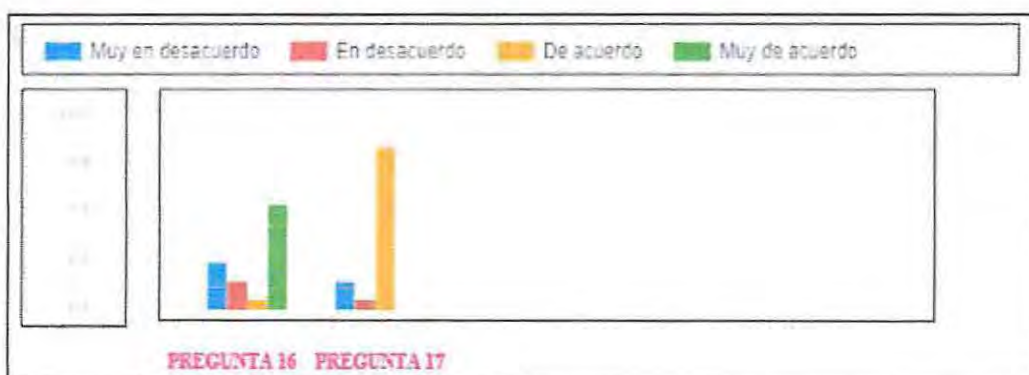
Esta dimensión obtuvo un puntaje de 2,2, clasificándose bajo la nomenclatura de “regular”, lo cual expone la falta de confianza que predomina por parte de sus jefes cuando se trata de independizar en sus labores a los trabajadores. Además, se percibe con mucha fuerza que cuando alguien comete un error, hay una gran cantidad de excusas, lo que, además, afecta el rendimiento del equipo.

Gráfico 13: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Responsabilidad”, empresa “A”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 14: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Responsabilidad”, empresa “A”.



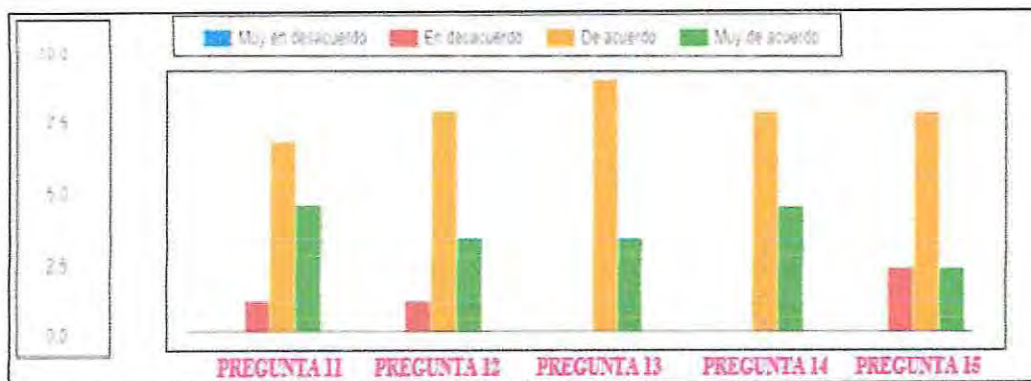
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

En el caso de la empresa “B”, esta obtuvo un puntaje de 3,0, clasificándose como “buena”.

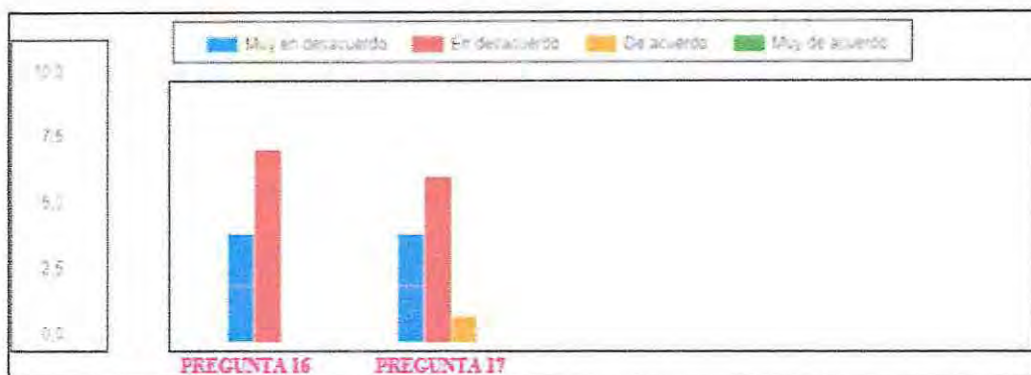
Uno de los ámbitos que más destaca es que los jefes entregan cierto grado de independencia, a pesar de que los planes generales de la empresa estén trazados y las personas no se excusan.

Gráfico 15: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión "Responsabilidad", empresa "B".



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 16: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión "Responsabilidad", empresa "B".



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.3. Análisis de la dimensión: Recompensa

Esta dimensión se compone de seis preguntas:

Grupo 1:

- 18) En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
- 19) Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.
- 20) Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
- 21) En esta organización hay muchísima crítica.
- 22) En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

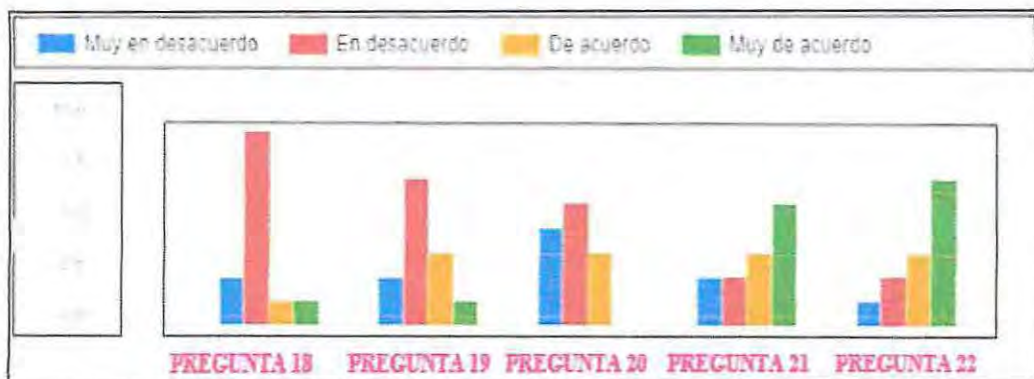
Grupo 2:

- 23) Cuando cometo un error me sancionan.

EMPRESA A:

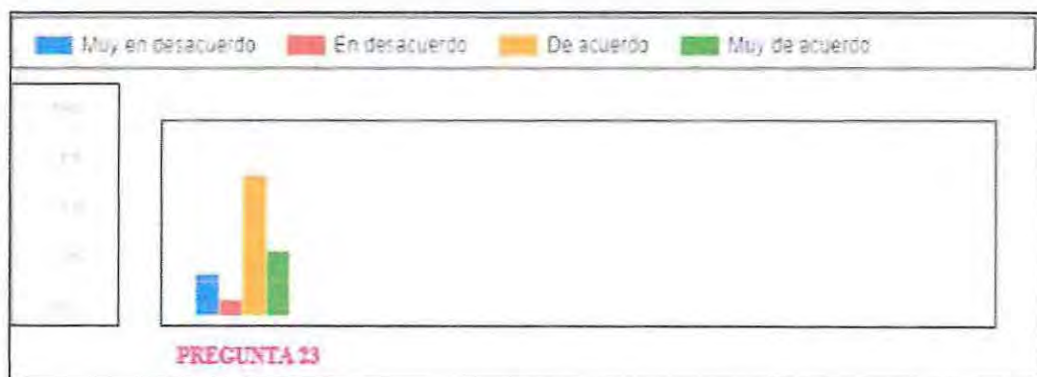
El valor atribuido a esta es de 2,2 puntos, por lo cual está categorizada como “regular”. Según la teoría, esta hace énfasis en las recompensas por sobre los castigos. En este caso en particular, las personas sienten que su sistema de recompensa no es justo, ya que no se les premia de acuerdo con su desempeño, en el caso de que sobresalgan. Otro problema es que, cada vez que se comete un error, las personas son sancionadas.

Gráfico 17: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “A”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 18: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “A”.

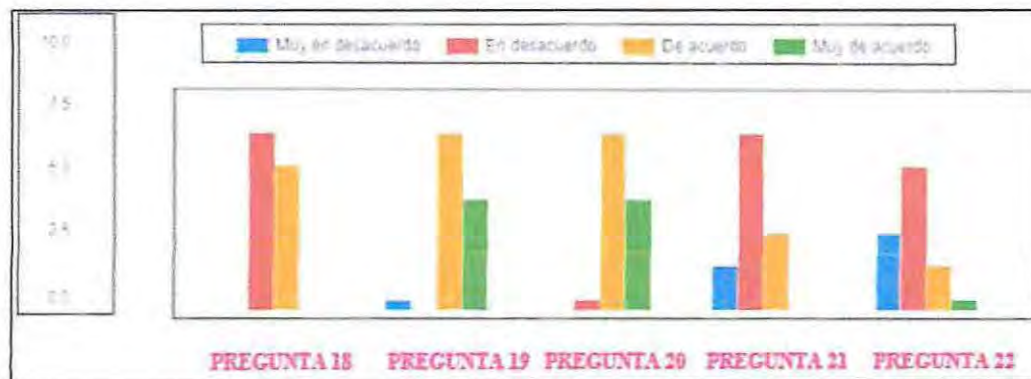


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

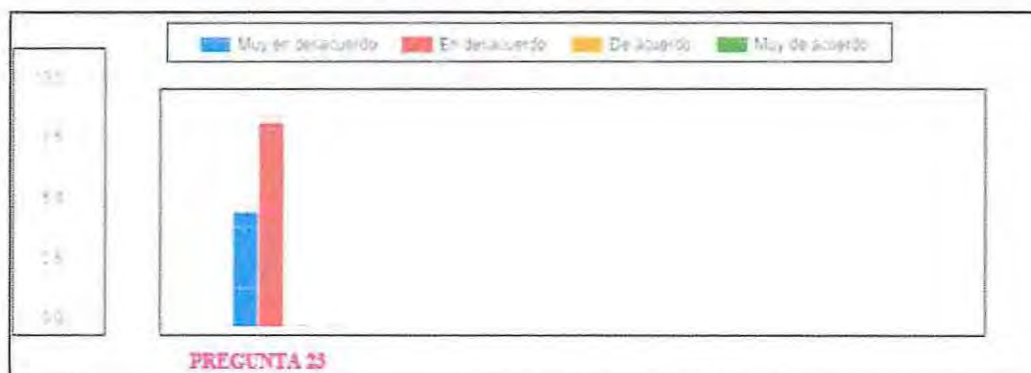
Para la empresa “B”, esta dimensión está puntuada con un 2,7, lo cual la caracteriza como “buena”. A diferencia de “A”, en este lugar sí perciben que los incentivos son coherentes con su buen rendimiento, y, por otra parte, los trabajadores no tienen la sensación de que serán sancionadas en caso de equivocarse.

Gráfico 19. Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 20: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Recompensa”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.4. Análisis de la dimensión: Riesgo

Esta comprende un total de cinco preguntas:

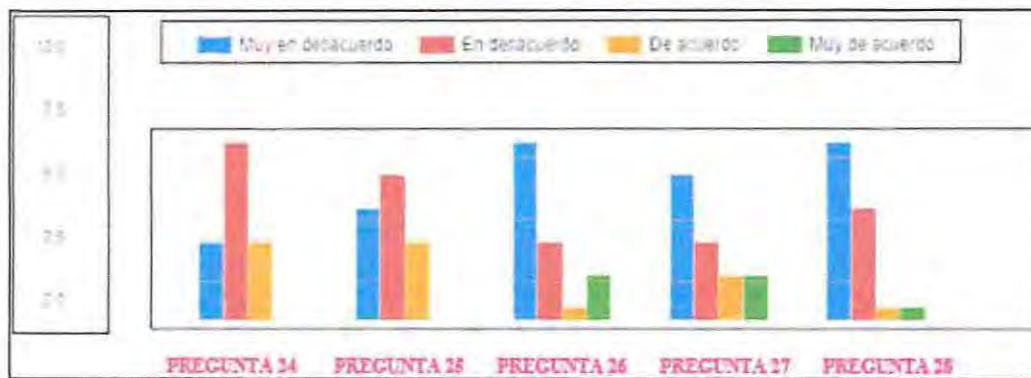
- 24) La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.

- 25) Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
- 26) En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
- 27) La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
- 28) Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

EMPRESA A:

Los resultados arrojan que esta dimensión posee un valor de 2,1 puntos, por lo que se categoriza como “regular”. Frente a esto, la organización prefiere tomar riesgos importantes en el corto plazo, pero las decisiones de este tipo se hacen con demasiada cautela, según la percepción del equipo

Gráfico 21: Respuestas sobre la dimensión “Riesgo”, empresa “A”.



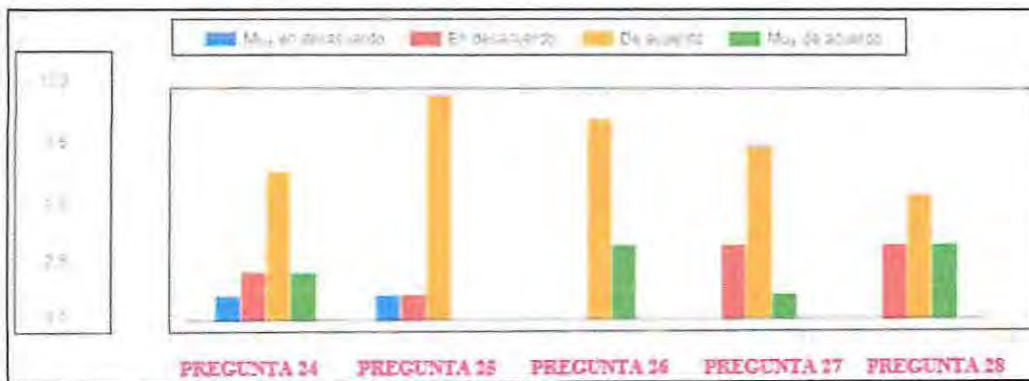
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

Por el contrario, la empresa “B” otorga un valor para esta dimensión de un 2,7, por ende, se considera como “buena”. Esto hace que los trabajadores consideren que su empresa prefiere no tomar riesgo en el corto plazo, sino más bien predomina el pensamiento de que a largo plazo se progresará más si las cosas se hacen de manera lenta, pero con certeza. Además, las decisiones se

hacen con demasiada precaución, aunque de pronto, si surge una buena idea, la organización se arriesga.

Gráfico 22: Respuestas sobre la dimensión “Riesgo”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.5. Análisis de la dimensión: Calidez.

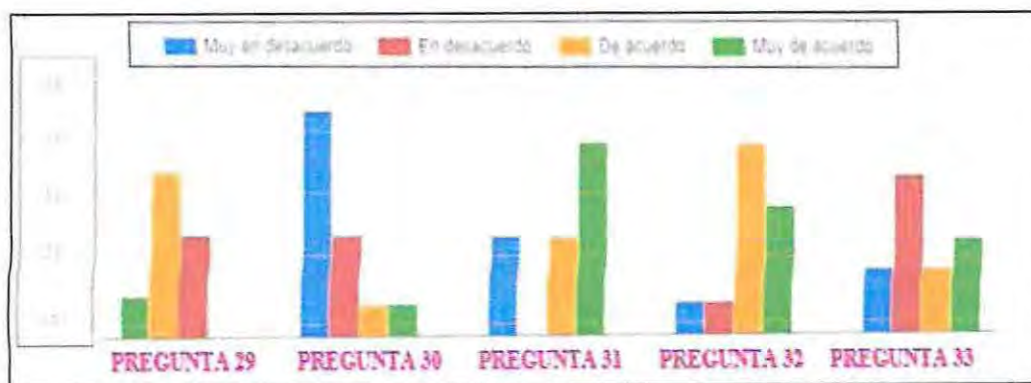
Esta se compone de cinco preguntas, las cuales son:

- 29) Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
- 30) Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
- 31) Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
- 32) Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
- 33) Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

EMPRESA A:

El resultado arrojado por los cálculos realizados, exponen que su puntuación, para el caso de la empresa “A” es de un 2,4, por lo cual es considerada como “regular”. Esto refleja que, aunque la atmósfera entre trabajadores sea amistosa, el clima de trabajo que lo caracteriza a modo general no es percibido como agradable ni libre de tensiones. De pronto, ciertas contradicciones pueden surgir con respecto a este ítem, ya que depende de factores personales y situacionales dentro de la empresa.

Gráfico 23: Respuestas sobre la dimensión “Calidez”, empresa “A”.

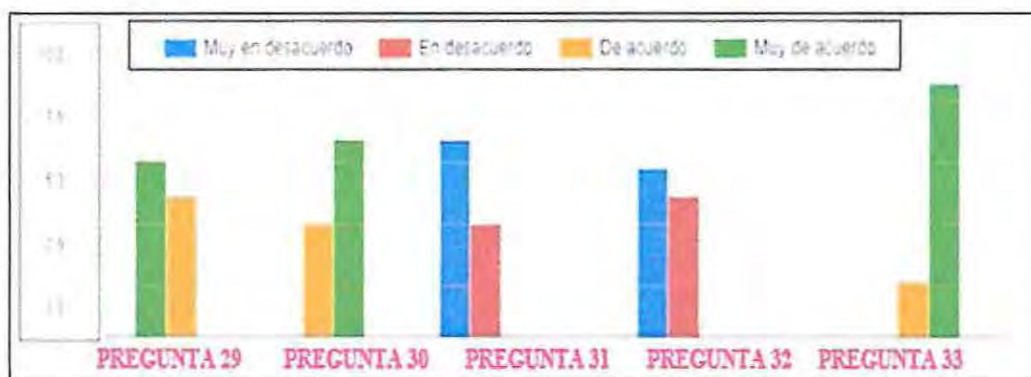


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

Muy diferente es la situación percibida en la empresa “B”, ya que obtuvo una puntuación de 3,6, siendo categorizada como “excelente”. El clima de trabajo es agradable y sin tensiones y las personas se conocen entre sí. Cabe destacar que, además, las relaciones entre jefe y trabajador fortalecen este aspecto, ya que la buena atmósfera es transversal entre todas las personas que componen el equipo de trabajo.

Gráfico 24: Respuestas sobre la dimensión “Calidez”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.6. Análisis de la dimensión: Normas.

Compuesta por seis preguntas, agrupadas en 2 y enumeradas a continuación:

Grupo 1:

- 34) En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
- 35) La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar
- 36) En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
- 37) La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.
- 38) Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

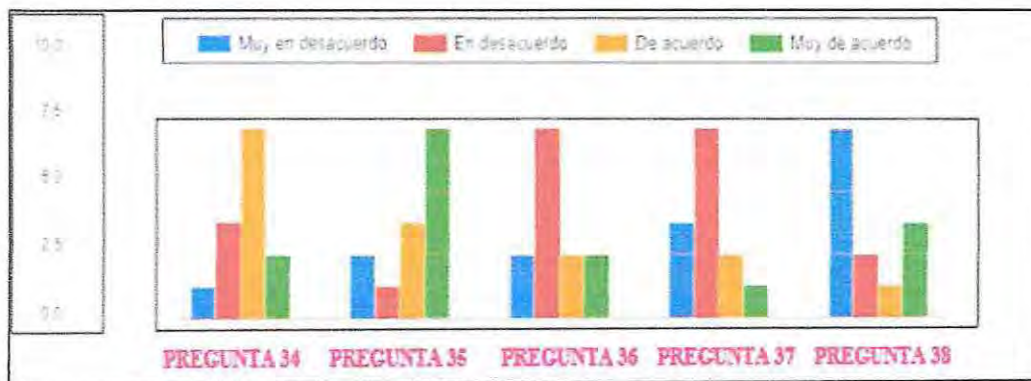
Grupo 2:

- 39) Me siento orgulloso de mi desempeño.

EMPRESA A:

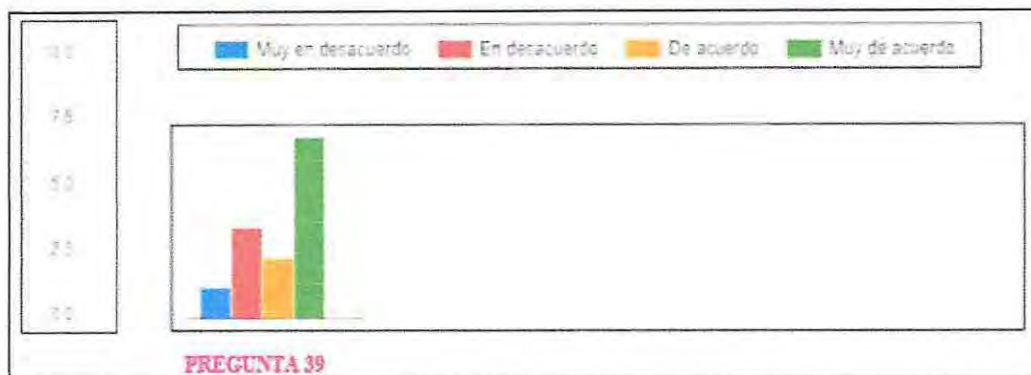
Las normas percibidas por el equipo de la empresa “A” se califican con una puntuación de 2,4, catalogándose como “regular”. En este lugar, a pesar de que se exige un rendimiento alto en las tareas a desarrollar, no siempre se presiona a las personas para mejorar su desempeño personal. Por su parte, la empresa prioriza el buen funcionamiento de las tareas ejecutadas por sobre la buena relación que pudiera existir entre los colaboradores.

Gráfico 25: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Normas”, empresa “A”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

Gráfico 26: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Normas”, empresa “A”.

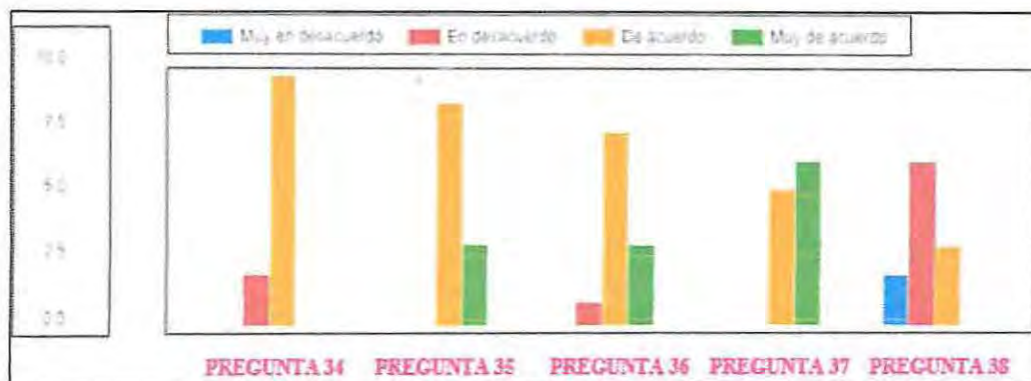


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

En cuanto a la empresa “B”, la calificación obtenida fue de un 3,2, lo cual hace que se clasifique como “buena”. Esto implica que, a pesar de las altas exigencias laborales, siempre se está presionando al equipo para que mejoren su rendimiento, y al igual que la empresa “A”, se prioriza el desempeño por sobre las buenas relaciones con los demás.

Gráfico 27: Grupo 1 de respuestas sobre la dimensión “Normas”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018

Gráfico 28: Grupo 2 de respuestas sobre la dimensión “Normas”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.7. Análisis de la dimensión: Apoyo.

Esta dimensión se compone por cinco preguntas:

40) Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.

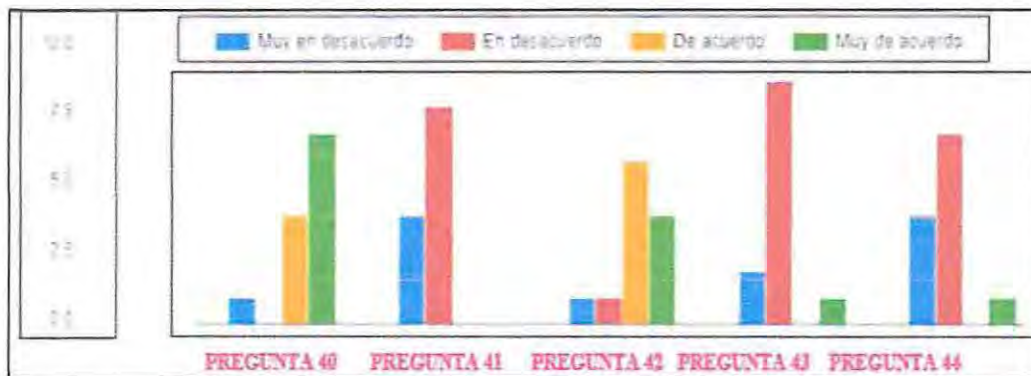
41) Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización

- 42) Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
- 43) Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
- 44) La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

EMPRESA A:

Para la empresa “A”, ponderaron un total de 1,7 y por consecuencia es considerada como “regular”. Esto sucede en el caso de cometer errores, ya que se percibe que será mal visto por los superiores, aunque si existe una labor difícil, siente con certeza que recibirá apoyo de sus compañeros y de sus jefes. Además, los jefes no hablan acerca de las aspiraciones dentro de la organización, ni tampoco enfatizan el factor humano.

Gráfico 29: Respuestas sobre la dimensión “Apoyo”, empresa “A”.



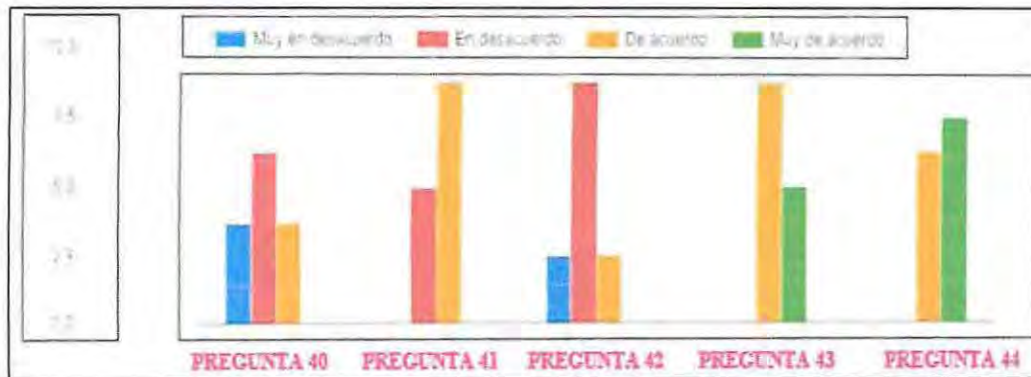
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

Por su parte, la empresa “B” calificó el apoyo en 3,1 lo cual encaja con el rango de “bueno”. En su mayoría, los trabajadores sentirán que, si se equivocan, los jefes no lo verán de una mala manera, y tanto estos como sus compañeros les ayudan cuando se enfrentan a labores con niveles de dificultad. Esta empresa, por la percepción de la mayoría sí se habla acerca de las aspiraciones

personales, y también enfatizan el factor humano, lo que trae como consecuencia que se sientan satisfechos con su equipo de trabajo.

Gráfico 30: Respuestas sobre la dimensión “Apoyo”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.8. Análisis de la dimensión: Conflicto.

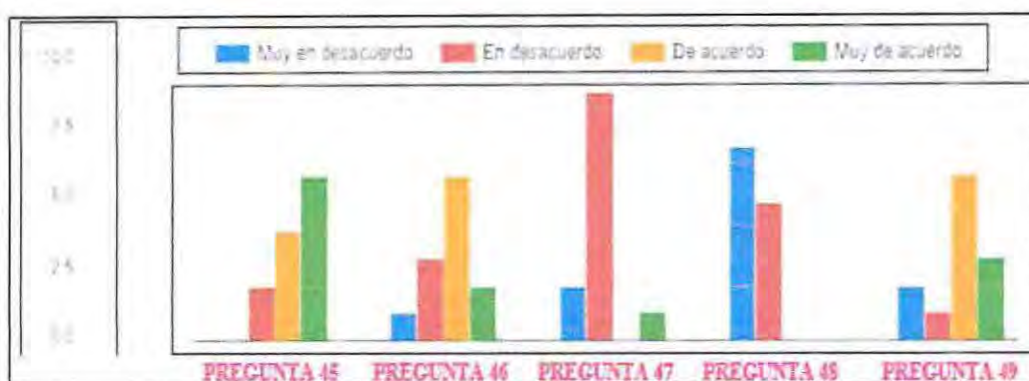
Compuesta por cinco preguntas:

- 45) En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
- 46) La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
- 47) Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
- 48) Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
- 49) Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

EMPRESA A:

La empresa “A” califica esta dimensión con un puntaje de 1,9 y que pertenece al rango de “regular”. En este ámbito, las personas prefieren mantenerse en silencio para evitar desacuerdos, y a su vez los jefes no estimulan las discusiones entre individuos. También se prioriza en demasía la toma de decisiones de una manera rápida y fácil. Todo esto causa que los trabajadores no se sientan libres de expresar sus descontentos cada vez que los sienten, o que no se provoquen instancias de debate para encontrar mejoras, solucionar problemas o bien para opinar sobre algún tema en especial que sea inquietante para la persona.

Gráfico 31: Respuestas sobre la dimensión “Conflicto”, empresa “A”.

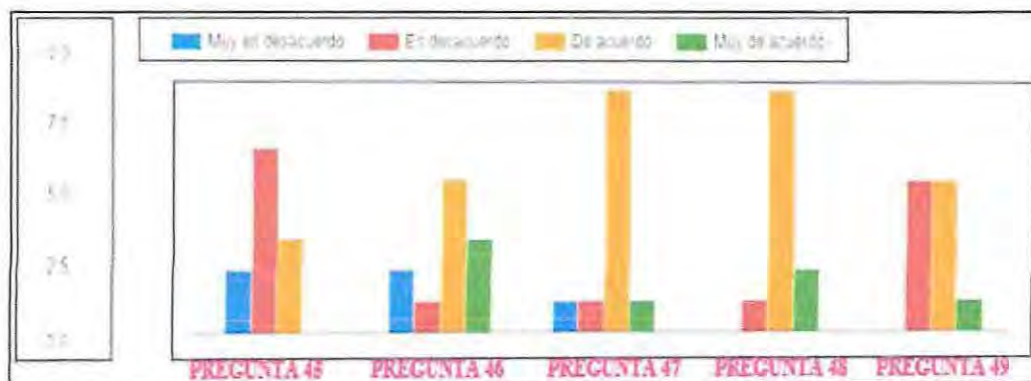


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

Contrario a esta situación, la empresa “B” califica esta dimensión con 2,8 puntos, siendo esta clasificada como “buena”. Esto debido a que la mayoría de las personas se siente con la libertad de expresar sus pensamientos, sabiendo que no será mal visto por el equipo en general. De hecho, los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, ya que se sabe que es posible encontrar más soluciones mediante el debate y la exposición de ideas diversas sobre un tema en específico. Respecto a la toma de decisiones, la muestra no logra representar la respuesta, ya que se produjo un equilibrio en la percepción entre las opciones “de acuerdo” y “en desacuerdo”.

Gráfico 32: Respuestas sobre la dimensión “Conflicto”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.2.9. Análisis de la dimensión: Identidad.

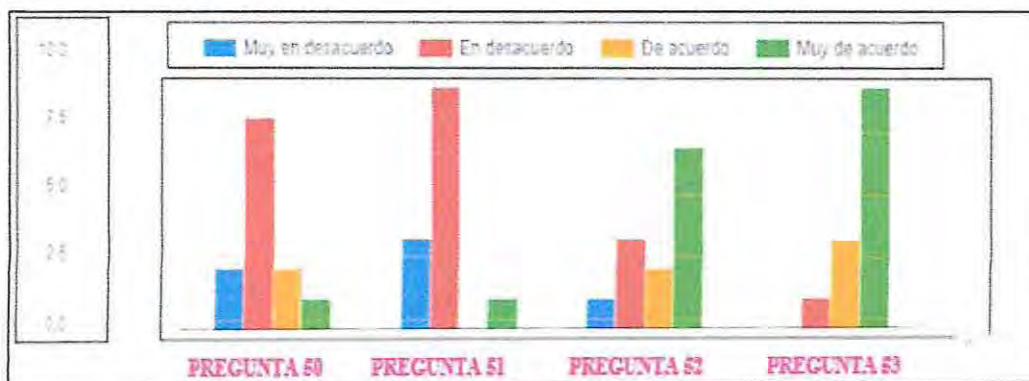
Esta última dimensión cuenta con un total de cuatro preguntas:

- 50) Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
- 51) Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- 52) Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización
- 53) En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

EMPRESA A:

Para efectos de la empresa “A”, obtuvo un puntaje de 1,7 siendo entonces caracterizada como “regular”. En general, las personas que participaron de esta encuesta, no se sienten orgullosas de pertenecer a dicha institución, ni tampoco sienten que su equipo de trabajo funciona bien. Además, a pesar de concebir que poseen una buena atmósfera en general (como se indica en dimensiones anteriores), perciben que cada cual se preocupa por sus propios intereses, y que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

Gráfico 33: Respuestas sobre la dimensión “Identidad”, empresa “A”.

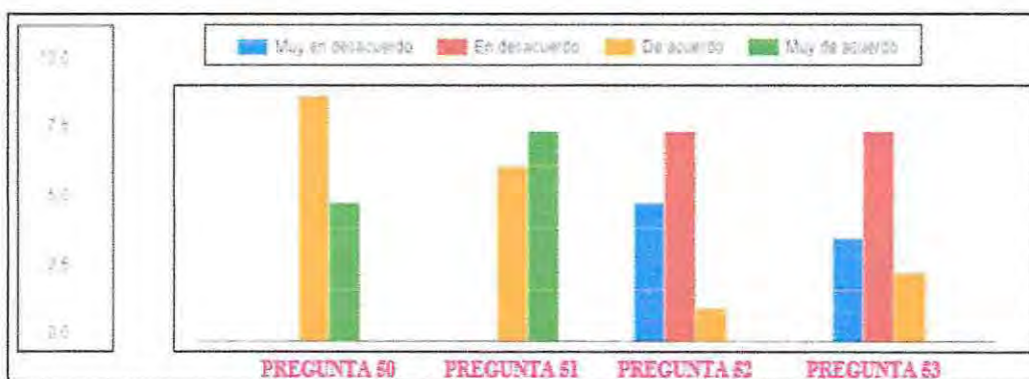


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

EMPRESA B:

Muy por el contrario, en la empresa “B” se obtuvo una ponderación de 3,3 lo cual es considerado como “bueno”. Aquellos que respondieron, se sienten orgullosos de ser parte de aquel equipo, además de reconocerse como miembros de un equipo que funciona bien. Finalmente, la mayoría de las personas encuestadas no cree que cada persona se preocupa por los intereses propios, sino más bien vela por ellos

Gráfico 34: Respuestas sobre la dimensión “Identidad”, empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta sobre Clima Organizacional, Google Formularios, 2018.

4.3.Resultado global de las empresas

Luego de haber realizado los cálculos estipulados en la metodología de la investigación, se ha descubierto un puntaje que permite evaluar el clima organizacional de ambas empresas en cuestión, y por ende hacer un contraste entre ellas.

EMPRESA A:

Considerando todas las dimensiones que conforman el clima organizacional según Litwin y Stringer, así como también la percepción que cada trabajador tiene sobre el entorno que los rodea, en virtud de sus respuestas han categorizado su clima como “regular”, al haber obtenido una puntuación de 2,0.

Por lo tanto, si los directivos de la Agencia de Aduana Pamela Ortega Miño trabajaran en las dimensiones y propusieran un plan de mejora, sus trabajadores la percibirían de una manera distinta, lo cual motivaría a las personas a cumplir metas, a sentirse parte del equipo de trabajo y también a mejorar la comunicación entre colaboradores y superiores, teniendo la opción de destacarse como una empresa que se preocupa por el bienestar no solo físico, sino que también emocional de su unidad de trabajo.

EMPRESA B:

Tomando en cuenta las dimensiones revisadas y que a su vez conforman el clima organizacional, junto con las respuestas obtenidas sobre la percepción de cada trabajador, los empleados de esta empresa han categorizado su clima como “bueno”, al haber ponderado una puntuación de 3,1.

En este contexto, la empresa Billabona Chile Logistics posee una ventaja a nivel corporativo, ya que las personas trabajan motivadas al sentirse parte de un equipo que se cohesiona para lograr un objetivo en común, y sabiendo que cuentan con el apoyo de sus superiores en caso de necesitarlo.

Por lo tanto, es importante que esta situación perdure en el tiempo, con el fin de no disminuir su competitividad en el mercado y de mantener a su equipo conforme.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Luego de realizar la revisión de literatura, y emplear instrumentos que ayudan a diagnosticar las nueve dimensiones en la agencia de aduana Pamela Ortega Miño y Billabona Chile Logistics, podemos comprender que hoy el clima organizacional es un conjunto de percepciones que tienen las personas de una organización, ya que mediante los estudios realizados en los últimos años se han creado instrumentos que entregan la posibilidad de medir las dimensiones que necesitan mayor refuerzo y de esta forma implementar un plan de mejora para la empresa.

Lo anteriormente mencionado, nos da la posibilidad de tener una visión más amplia de lo que ocurre actualmente en estas organizaciones y al mismo tiempo entender cómo afectan los factores internos como externos a la empresa, un ejemplo de ello son los conflictos portuarios los que afectan a otras empresas del rubro, como los son las Agencias de Aduana, Agencias Navieras, Freight Forwarders, Aseguradoras. Estos conflictos generan un descontento que repercute directamente a la dinámica de trabajo que requieren los negocios internacionales. Estas situaciones podrían afectar a los resultados ya que son bastante heterogéneos, debido a que los trabajadores de la empresa A poseían una percepción de clima regular y la empresa B tenían una percepción del clima bueno, con un puntaje de 2,0 y un puntaje de 3,1 respectivamente.

Respecto a las dimensiones mejor evaluadas de la empresa Pamela Ortega Miño, la dimensión de normas con calificación 2,4 es considerada como buena, este resultado significa que los trabajadores tienen una percepción que entrega una mayor relevancia a las normas y son conscientes de las exigencias que se requieren para hacer un buen trabajo. Por el contrario, la dimensión de apoyo e identidad mostraron la mayor debilidad, ya que ambas obtuvieron una calificación de 1,7 lo cual implica que existe una percepción de falta de interés por parte de los directivos enfatizando en tratar los problemas de forma abierta, adicionalmente se observan dificultades al momento de identificarse como un miembro valioso de la empresa.

En el caso de la empresa B las dimensiones con menor calificación son la dimensión de Recompensa y de Riesgo con un puntaje de 2,7 lo cual es considerado dentro de la escala como bueno, estos resultados representan la percepción de los trabajadores da énfasis en la recompensa más que en el castigo, adicionalmente en el caso de la dimensión de Riesgo lo trabajadores tienen

la percepción de poder tomar riesgos calculados lo cual es valorado de forma positiva. Finalmente, la dimensión mejor evaluada en el caso de la empresa B es la dimensión de Calidez con una puntuación de 3,6 lo cual es calificado como excelente.

Luego de conocer los resultados más extremos de cada organización se puede determinar cuáles son las mayores brechas que existen dentro de cada una de ellas, y a partir de estos conocimientos la dirección puede disminuir conflictos y mejorar los resultados de las empresas mediante la toma de decisiones y la información que entregan los estudios de Clima organizacional.

Teniendo en consideración que la investigación se llevó a cabo solamente en dos empresas que conforman la cadena del comercio exterior, es que se invita a desarrollar una investigación más exhaustiva y que conforme a la mayor cantidad de organizaciones pertenecientes al rubro.

Finalmente, las limitaciones que presenta dicho informe son la muestra no comprendió el 100% de los trabajadores en cada empresa. La antigüedad laboral estipulada (de 4 meses como mínimo), no se cumplió con un (1) participante de la muestra que compone la Agencia de Aduanas Pamela Ortega Miño. En esta investigación puede existir algún grado de deseabilidad social.

REFERENCIAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), 163-172. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1>
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. doi:10.4067/S0718-24492014000300010
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. doi:10.5465/amr.1986.4306261
- Billabona Chile. (2013). *Quiénes somos*. Obtenido de Billabona Chile Logistics: <http://www.billabona.cl/quienes-somos/>
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cabrera, M. (26 de noviembre de 2018). Paro en puerto de Valparaíso: pérdidas llegan a US\$16 millones por no salida de contenedores. *biobiochile.cl*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2018/11/26/paro-en-puerto-de-valparaiso-perdidas-llegan-a-us16-millones-por-no-salida-de-contenedores.shtml>
- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9. Obtenido de http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-076320100001000006&lng=en&tlng=es.

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *16*(28), 7-32. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, *27*(2), 104-118. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001

Chiang, M. M., Salazar, C. M., & Núñez, A. (2007). Clima Organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, *16*(2), 61-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/299/29916206/>

Chiang, M. M., Salazar, C., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, *23*(2), 66-85. doi:10.4067/S0718-23762008000200004

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Boletín Estadístico de comercio exterior de bienes en América Latina y el Caribe*. Obtenido de CEPAL - Naciones Unidas: <https://www.cepal.org/es/boletin-estadistico-de-comercio-exterior-de-bienes-en-america-latina-y-el-caribe>

Dap International. (2014). *Glosario de Términos de Comercio Exterior*. Obtenido de Dap International: <http://dap.com.co/glosario-terminos-comercio-exterior/>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (Enero de 2018). *Reporte Anual: Comercio Exterior de Chile*. Obtenido de DIRECON: <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/Reporte-Anual-2017.pdf>

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 105-123. doi:10.1080/13594329608414845

Estrada, J. G., Pupo, I. J., Rodríguez, Y. B., & Cañedo, A.-R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de*

Información en Ciencias de la Salud (ACIMED), 20(4), 67-75. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>

Flexport International. (2018). *Freight Terms*. Obtenido de Flexport International: <https://www.flexport.com/glossary/express-bill-of-lading>

González-Burboa, A., Manríquez, C., & Venegas, M. (2014). Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 152-157. doi:10.4067/S0718-24492014000300005

Granma. (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. Obtenido de Granma, Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualizaci%C3%B3n%20del%20modelo%20econ%C3%B3mico%20social%20Version%20Final.pdf>

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & R, J. (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279. doi:10.1177/0013161x90026003004

Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Trillas.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University.

Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (*tesis de grado*). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>

Moran, E., & Volkwein, J. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climates. 45(1), 19-47. doi:10.1177/001872679204500102

Muchinsky, P. M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study. *Personnel Psychology*, 29(3), 371-392. doi:10.1111/j.1744-6570.1976.tb00422.x

Mujica, F. (17 de diciembre de 2018). A un mes del tenso paro en Valparaíso: La cronología del conflicto portuario de los trabajadores eventuales. *emol*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/12/17/931127/A-un-mes-del-paro-en-Valparaiso-La-cronologia-del-conflicto-portuario-de-los-trabajadores-eventuales.html>

Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. . *Safety Science*, 34(1-3), 99-109. doi:10.1016/S0925-7535(00)00008-4

Niño, L. C., Rodríguez, Y. C., & Cárdenas, M. B. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.

Organización de las Naciones Unidas . (2018). *Definiciones*. Obtenido de Refugiados y Migrantes : <https://refugeesmigrants.un.org/es/definitions>

Organización Internacional para las Migraciones. (2006). *Los términos claves de migración*. Obtenido de Organización Internacional para las Migraciones (OIM): <http://www.iom.int/es/los-terminos-clave-de-migracion>

Pamela Ortega Miño. (1 de Julio de 2007). Obtenido de Pamela Ortega Miño Agencia de Aduana: <http://www.pamelaortega.cl/>

Pamela Ortega Miño. (1 de Julio de 2007). *Nuestra empresa*. Obtenido de Pamela Ortega Miño Agencia de Aduana: <http://www.pamelaortega.cl/>

Pamela Ortega Miño. (1 de Julio de 2007). *Servicios*. Obtenido de Pamela Ortega Miño agencia de aduana: <http://www.pamelaortega.cl/>

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial

practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408. doi:10.1002/job.312

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216. doi:10.1348/096317904774202144

Pérez, N., & Rivera, P. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013. (*Tesis de Magister*). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos.

Portal Portuario. (28 de mayo de 2018). *Valparaíso sube dos puestos y San Antonio se mantiene TOP 10 en ranking de puertos de Cepal*. Obtenido de Portal Portuario: <https://portalportuario.cl/valparaiso-sube-dos-puestos-y-san-antonio-se-mantiene-top-10-en-ranking-de-puertos-de-cepal/>

Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146. doi:10.1016/0030-5073(73)90042-1

Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133-146. doi:10.1016/j.aebj.2014.05.009

Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of management*, 27(4), 431-449. doi:10.1177/014920630102700403

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Obtenido de http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

Santander TradePortal. (2012). *Cifras del Comercio Exterior en Chile*. Obtenido de Santander TradePortal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior>

Sarrible, G. (2002). Definiciones y datos sobre migración internacional y nacionalidad: el caso de España. *Scielo*, 8-9. Obtenido de Migraciones Internacionales: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-89062002000100005&lng=es&tlng=es.

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. doi:10.1037/apl0000090

Segredo, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2), 164-167. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es.

SENCE. (2016). *Sectores*. Obtenido de Observatorio Nacional: <http://www.observatorionacional.cl/sectores/>

Servicio Nacional de Aduana. (2012). *Resolución Exenta N° 3059*. Valparaíso: Gobierno de Chile.

Servicio Nacional de Aduana. (18 de 10 de 2018). <http://www.aduana.cl>. Obtenido de <http://www.aduana.cl>: <http://www.aduana.cl/agentes-deaduana/aduana/2012-04-27/094321.html>

Servicio Nacional de Aduana. (2007.). *Normas Legales*. Obtenido de Servicio Nacional De aduana: <https://www.aduana.cl/capitulo-1-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>

Servicio Nacional de Aduanas. (2007). *Normas Legales*. Obtenido de Aduanas Chile: <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html>

Servicio Nacional de Aduanas. (2007). *Normas Legales*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana: <https://www.aduana.cl/capitulo-3-ingreso-de-mercancias/aduana/2007-02-16/135454.html>

Servicio Nacional de Aduanas Chile. (2007). *Guía Práctica de Uso SIDEMAR*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduanas Chile: http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070416/asocfile/20070416191902/guia_de_uso_sidemar.pdf

Siehl, C., & Martin, J. (1989). Organizational culture: A key to financial performance? *Center for Effective Organizations*. Obtenido de https://ceo.usc.edu/files/2016/09/1990_03-g90_3-Org_Culture_Key_to_Financial_Performance.pdf

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 64(1), 339-358. doi:10.2307/2392246

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329. doi:10.1111/1467-6486.00095

Yu, C., Yu, T.-F., & Yu, C.-C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 143-156. doi:10.2224/sbp.2013.41.1.143

ANEXOS

Anexo n°1: Encuesta aplicada a las empresas.

Encuesta Clima Organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelven las y los trabajadores, en cuanto a diversas aristas de las tareas diarias y el ambiente vivido dentro de su lugar de trabajo.

Cabe mencionar que esta encuesta está desarrollada solo con fines académicos, y que las respuestas no serán divulgadas ni utilizadas en perjuicio de los participantes.

Obligatorio

¿Con qué género se identifica ? *

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre
- ☐ Prefiero no decirlo
- ☐ Otro:

¿Qué edad tiene ? *

- ☐ Entre 18 - 23 años
- ☐ Entre 24 - 29 años
- ☐ Entre 30 - 35 años
- ☐ Más de 35 años

¿Cuál es su nivel de estudios? *

- ☐ Enseñanza media
- ☐ Enseñanza superior técnico-profesional
- ☐ Enseñanza superior profesional
- ☐ Postgrado (Diplomado- Magister- Doctorado)

¿Cuál es su nacionalidad ? *

- ☐ Chilena
- ☐ Extranjera

Encuesta Clima Organizacional

*Obligatorio

Segunda parte: Preguntas específicas.

De acuerdo a su percepción personal, responda a cada afirmación, en la casilla que representa en mayor medida su pensamiento.

Estructura *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En esta organización las tareas están claramente definidas	☐	☐	☐	☐
En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	☐	☐	☐	☐
En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones	☐	☐	☐	☐
Conozco claramente las políticas de esta organización	☐	☐	☐	☐
Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	☐	☐	☐	☐
En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	☐	☐	☐	☐
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	☐	☐	☐	☐
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	☐	☐	☐	☐
En esta organización a veces no se tiene	☐	☐	☐	☐

Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

☐ ☐ ☐ ☐

Responsabilidad *

Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.

☐ ☐ ☐ ☐

A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

☐ ☐ ☐ ☐

Mis superiores solo tratan planes generales de lo que debo hacer del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

☐ ☐ ☐ ☐

En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

☐ ☐ ☐ ☐

Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

☐ ☐ ☐ ☐

En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

☐ ☐ ☐ ☐

En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidad.

☐ ☐ ☐ ☐

Recompensa ²⁰

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	☐	☐	☐	☐
En esta organización hay muchísima crítica	☐	☐	☐	☐
En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	☐	☐	☐	☐
El trabajo vale el desempeño en el trabajo	☐	☐	☐	☐
Quando cometo un error me sancionan	☐	☐	☐	☐

Riesgo ²¹

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero ciertamente	☐	☐	☐	☐
Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	☐	☐	☐	☐
En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	☐	☐	☐	☐
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	☐	☐	☐	☐
Aquí la organización se arriesga por una buena idea	☐	☐	☐	☐

Calidez *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	☐	☐	☐	☐
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	☐	☐	☐	☐
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	☐	☐	☐	☐
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	☐	☐	☐	☐
Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	☐	☐	☐	☐

Normas *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	☐	☐	☐	☐
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	☐	☐	☐	☐
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	☐	☐	☐	☐
La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad mejorará bien.	☐	☐	☐	☐
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	☐	☐	☐	☐

Me siento
orgulloso de mi
desempeño

☐ ☐ ☐ ☐

Apoyo *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	☐	☐	☐	☐
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	☐	☐	☐	☐
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	☐	☐	☐	☐
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	☐	☐	☐	☐
La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	☐	☐	☐	☐

Conflicto *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	☐	☐	☐	☐
La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	☐	☐	☐	☐
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	☐	☐	☐	☐
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no este de acuerdo con mis jefes	☐	☐	☐	☐
Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	☐	☐	☐	☐

Identidad *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	☐	☐	☐	☐
Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	☐	☐	☐	☐
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	☐	☐	☐	☐
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	☐	☐	☐	☐

Link de la encuesta: <https://goo.gl/forms/skfakzTa6Jjg8s3t2>

Anexo n° 2: Cálculo de dimensiones Pamela Ortega Miño.

Items	Muy de acuerdo	Puntuación Muy de acuerdo	De acuerdo	Puntuación De acuerdo	En desacuerdo	Puntuación En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Puntuación Muy en desacuerdo	Valor Codificado
PREGUNTA 1	3	12	4	12	4	8	0	0	3,2
PREGUNTA 2	1	4	3	9	6	12	1	1	2,6
PREGUNTA 3	2	8	6	24	0	0	1	1	3,3
PREGUNTA 4	4	16	3	9	1	2	3	3	3,0
PREGUNTA 5	3	12	2	6	4	8	2	2	2,8
PREGUNTA 6	1	4	3	9	6	12	1	1	2,6
PREGUNTA 7	4	4	4	8	2	6	1	4	2,2
PREGUNTA 8	3	3	6	12	1	3	1	4	2,2
PREGUNTA 9	3	3	4	8	1	3	3	12	2,6
PREGUNTA 10	3	12	2	6	3	6	3	3	2,7
SUB TOTAL Estructura									2,3
PREGUNTA 11	1	1	5	10	4	12	1	4	3,9
PREGUNTA 12	3	12	5	15	1	2	2	2	4,4
PREGUNTA 13	3	12	5	15	1	2	2	2	4,4
PREGUNTA 14	1	4	1	3	7	14	2	2	3,3
PREGUNTA 15	2	8	2	6	2	4	5	5	3,3
PREGUNTA 16	5	5	1	2	2	6	3	12	3,6
PREGUNTA 17	0	0	8	16	1	3	2	8	3,9
SUB TOTAL Responsabilidad									2,2
PREGUNTA 18	1	4	1	3	7	14	2	2	3,8
PREGUNTA 19	1	4	3	9	5	10	2	2	4,2
PREGUNTA 20	0	0	3	9	4	8	4	4	3,5
PREGUNTA 21	4	4	3	6	2	6	2	8	4,0
PREGUNTA 22	5	5	3	6	2	6	1	4	3,5
PREGUNTA 23	3	12	5	15	1	2	2	2	5,2
SUB TOTAL Reconpena									2,9
PREGUNTA 24	0	0	3	6	5	15	3	12	6,6
PREGUNTA 25	0	0	3	9	4	8	4	4	4,2
PREGUNTA 26	2	8	1	3	3	6	5	5	4,4
PREGUNTA 27	2 ^F	2	2 ^F	4	3 ^F	9	4 ^F	16	6,2
PREGUNTA 28	1	4	1	3	4	8	5	5	4,0
SUB TOTAL Riesgo									2,1
PREGUNTA 29	2	8	6	18	3	6	0	0	6,4
PREGUNTA 30	1	4	1	3	3	6	6	6	3,8
PREGUNTA 31	5	5	3	6	0	0	3	12	4,6
PREGUNTA 32	4	4	5	10	1	3	1	4	4,2
PREGUNTA 33	3	12	2	6	4	8	2	2	5,6
SUB TOTAL Calidez									2,1

PREGUNTA 34	2	8	5	15	3	6	1	1	5.0
PREGUNTA 35	5	20	3	9	1	2	2	2	5.5
PREGUNTA 36	2	8	2	6	5	10	2	2	4.3
PREGUNTA 37	1	4	2	6	5	10	3	3	3.8
PREGUNTA 38	3 ^F	3	1 ^F	2	2 ^F	6	5 ^F	20	5.2
PREGUNTA 39	5	20	2	6	3	6	1	1	5.5
SUB TOTAL Normas									2.4
PREGUNTA 40	6	6	4	8	0	0	1	4	3.6
PREGUNTA 41	0 ^F	0	0 ^F	0	7 ^F	14	4 ^F	4	3.6
PREGUNTA 42	4	4	5	10	1	3	1	4	4.2
PREGUNTA 43	1	4	0	0	8	16	2	2	4.4
PREGUNTA 44	1	4	0	0	6	12	4	4	4.0
SUB TOTAL Apoyo									1.7
PREGUNTA 45	5	5	4	8	2	6	0	0	3.8
PREGUNTA 46	2	8	5	15	3	6	1	1	6.0
PREGUNTA 47	1	4	0	0	8	16	2	2	4.4
PREGUNTA 48	0	0	0	0	5	10	6	6	3.2
PREGUNTA 49	3	3	5	10	1	3	2	6	4.8
SUB TOTAL Conflicto									1.9
PREGUNTA 50	1	4	2	6	6	12	2	2	6.0
PREGUNTA 51	1	4	0	0	7	14	3	3	5.3
PREGUNTA 52	5	5	2	4	3	9	1	4	5.5
PREGUNTA 53	7	7	3	6	1	3	0	0	4.0
SUB TOTAL Identidad									1.7
CLIMA ORGANIZACIONAL									2.0

Anexo n°3: Cálculo de dimensiones para Billabona Chile Logistics.

Items	Puntuación		Puntuación De		Puntuación En		Puntuación Muj en		Valor Codificado
	Muj de acuerdo	Muj de acuerdo	De acuerdo	acuerdo	En desacuerdo	desacuerdo	Muj en desacuerdo	desacuerdo	
PREGUNTA 1	4	16	6	18	1	2	0	0	3,6
PREGUNTA 2	1	4	10	30	0	0	0	0	3,4
PREGUNTA 3	6	24	5	15	0	0	0	0	3,9
PREGUNTA 4	3	12	5	15	3	6	0	0	3,3
PREGUNTA 5	5	20	6	18	0	0	0	0	3,8
PREGUNTA 6	1	4	4	12	2	4	4	4	2,4
PREGUNTA 7	0	0	4	8	6	18	1	4	3,0
PREGUNTA 8	0	0	3	6	6	18	2	8	3,2
PREGUNTA 9	0	0	2	4	7	21	2	8	3,3
PREGUNTA 10	3	12	7	21	1	2	0	0	3,5
SUB TOTAL Estructura									3,0
PREGUNTA 11	4	4	6	12	1	3	0	0	2,7
PREGUNTA 12	3	12	7	21	1	2	0	0	5,0
PREGUNTA 13	3	12	8	24	0	0	0	0	5,1
PREGUNTA 14	4	16	7	21	0	0	0	0	5,3
PREGUNTA 15	2	8	7	21	2	4	0	0	4,7
PREGUNTA 16	0	0	0	0	7	21	4	16	5,3
PREGUNTA 17	0	0	1	2	6	18	4	16	5,1
SUB TOTAL Responsabilidad									3,0
PREGUNTA 18	0	0	5	15	6	12	0	0	4,5
PREGUNTA 19	4	16	6	18	0	0	1	1	5,8
PREGUNTA 20	4	16	6	18	1	2	0	0	6,0
PREGUNTA 21	0	0	3	6	6	18	2	8	5,3
PREGUNTA 22	1	1	2	4	5	15	3	12	5,3
PREGUNTA 23	0	0	0	0	7	14	4	4	3,0
SUB TOTAL Recompensa									2,7
PREGUNTA 24	2	2	6	12	2	6	1	4	4,8
PREGUNTA 25	0	0	9	27	1	2	1	1	6,0
PREGUNTA 26	3	12	8	24	0	0	0	0	7,2
PREGUNTA 27	1	1	7	14	3	9	0	0	4,8
PREGUNTA 28	3	12	5	15	3	6	0	0	6,6
SUB TOTAL Riesgo									2,7
PREGUNTA 29	6	24	5	15	0	0	0	0	7,8
PREGUNTA 30	7	28	4	12	0	0	0	0	3,0
PREGUNTA 31	0	0	0	0	4	12	7	28	8,0
PREGUNTA 32	0	0	0	0	5	15	6	24	7,8
PREGUNTA 33	9	36	2	6	0	0	0	0	8,4
SUB TOTAL Calidad									3,6

PREGUNTA 34	0	0	9	27	2	4	0	0	5.2
PREGUNTA 35	3	12	6	24	0	0	0	0	6.0
PREGUNTA 36	3	12	7	21	1	2	0	0	5.8
PREGUNTA 37	6	24	5	15	0	0	0	0	6.5
PREGUNTA 38	0	0	3	6	6	18	2	0	5.3
PREGUNTA 39	3	12	6	24	0	0	0	0	6.0
SUB TOTAL Normas									3.2
PREGUNTA 40	0	0	3	6	5	15	3	12	6.6
PREGUNTA 41	0	0	7	21	4	8	0	0	5.8
PREGUNTA 42	0	0	2	4	7	21	2	8	6.6
PREGUNTA 43	4	16	7	21	0	0	0	0	7.4
PREGUNTA 44	6	24	5	15	0	0	0	0	7.8
SUB TOTAL Apoyo									3.1
PREGUNTA 45	0	0	3	6	6	18	2	8	6.4
PREGUNTA 46	3	12	5	15	1	2	2	2	6.2
PREGUNTA 47	1	4	8	24	1	2	1	1	6.2
PREGUNTA 48	2	8	8	24	1	2	0	0	6.8
PREGUNTA 49	1	1	5	10	5	15	0	0	5.2
SUB TOTAL Conflicto									2.8
PREGUNTA 50	4	16	7	21	0	0	0	0	9.3
PREGUNTA 51	6	24	5	15	0	0	0	0	9.8
PREGUNTA 52	0	0	1	2	6	18	4	16	9.0
PREGUNTA 53	0	0	2	4	6	18	3	12	8.5
SUB TOTAL Identidad									3.3
CLIMA ORGANIZACIONAL									3.1

Anexo n°4: Glosario

Admisión temporal: Régimen aduanero por el cual se permite el ingreso dentro del territorio aduanero de un país, sin que estas pierdan su calidad de extranjeras.

Bill of Lading (B/L): También llamado conocimiento de embarque. Se emplea en el transporte marítimo, y acredita la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar en las condiciones consignadas de un punto a otro.

Bill of Lading Hijo/Nieto: Son los documentos que se van generando dependiendo de la cantidad de contenedores, carga o bulto que hace el Freight Forwarder. Se desprenden del B/L Máster y reciben diferentes nombres dependiendo del desglose por carga o bulto (B/L hijo, nieto, bisnieto)

Booking: Solicitud de reserva de espacio en bodega de un medio de transportador.

Canje: Es el acto donde la agencia de aduanas y/o cliente canjea el BL original debidamente endosado a la Compañía Naviera o a su representante, por la fotocopia timbrada, de ambos lados de este documento, según lo establece la normativa aduanera vigente.

Carga “dry”: En español carga “seca”, es toda aquella que no necesita de condiciones de atmósfera especiales para ser transportada, como por ejemplo conservas, azúcar, cemento.

Carga “reefer”: En español “refrigerada”, toda aquella mercancía que es perecedera o extremadamente sensible, por lo cual requiere de condiciones especiales de atmósfera para poder mantenerse durante el transporte.

Carta de responsabilidad: Documento que excluye de responsabilidad a los embarcadores frente a multas, infracciones o incumplimiento de leyes y reglamentaciones aduaneras.

Consignatario: Persona designada por el expedidor del producto para que se haga cargo de ella y la entregue al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o ideal, si así lo determina el remitente de la misma.

Consolidación: Combinación de varias cargas pequeñas en un embarque unitario para aplicar las tasas portuarias correspondientes a los recipientes completos de carga.

Contenedor: Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente.

Courier: Empresas que tienen como finalidad la recolección, transporte, entrega, localización y mantenimiento del control de los documentos, material impreso, paquetes u otras mercancías durante todo el suministro del servicio.

Desconsolidado, desconsolidación: Es el acto de sacar la carga del contenedor o repartirla.

Embarcador (Shipper): Es la persona, entidad o empresa que embarca la mercancía, es quien contrata el flete en origen y da la instrucción de embarque de la mercancía.

ERP: Conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

FCL/FCL (Full Container Load/Full Container Load): El exportador ocupa el contenedor con mercancías para un único consignatario, destinatario o importador.

Flexitank: Es una bolsa flexible de polietileno que se instala dentro de un container, el cual adopta la capacidad de almacenar hasta 24.000 litros de algún producto.

INCOTERM: Reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional, los cuales regulan la entrega de mercancía, la transmisión de riesgos, la distribución de los costes, trámites de documentos.

LCL/LCL (Less Container Load/Less Container Load): El contenedor es consolidado con la carga de varios consignantes o remitentes, para distintos consignatarios o destinatarios.

Naviero: Es quien representa al armador, arrendador o capitán de buque, ante las autoridades y operadores portuarios.

Redestinación: Envío de mercancías extranjeras desde una Aduana a otra del país, para los fines de su importación inmediata o para la continuación de su almacenamiento.

Reexportación: Retorno al exterior de mercancías traídas al país y no nacionalizadas.

Tracking: Seguimiento de las mercancías (en español)

Thermoliner: Envase utilizado dentro de un contenedor que cumple la función de proteger térmicamente la carga de productos envasados.

Underslung generator: Generador de energía bajo el chasis del contenedor. Son unidades generadoras cuyo montaje van fijos al chasis porta contenedor.