

**Clima Organizacional para la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S Nivel 1, Ubicada
en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en
el año 2022**

Luisa Fernanda Ramírez Ramírez.

Sandra Patricia Sinisterra Mosquera.

Universidad del Valle Sede Pacífico.

Facultad de Ciencias de la Administración- Universidad del Valle.

Administración de Empresas.

Buenaventura-Valle

2023.

**Clima Organizacional para la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S Nivel 1, Ubicada
en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en
el año 2022**

Luisa Fernanda Ramírez Ramírez.

Sandra Patricia Sinisterra Mosquera.

Asesora:

Elsy Juliana Acevedo Escalante.

Administradora de Empresas.

Universidad del Valle Sede Pacífico.

Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.

Administración de Empresas.

Buenaventura- Valle

2023.

AGRADECIMIENTO

Primeramente le doy gracias a Dios por permitirme vivir, por la salud y por cada oportunidad que he tenido para aprender y crecer como persona; a mi mamá por ser mi gran apoyo incondicional por guiarme, protegerme, cuidarme y darme lo mejor de un ser humano; a mi papá por ser la persona que me impulsó a comenzar un camino de desarrollo profesional y por estar en cada parte del proceso alentándome a seguir adelante para cumplir cada sueño y cada objetivo; a mi hermana por ser mi mejor amiga mi confidente, por crecer junto conmigo, por enseñarme que la vida tiene mucho para dar; a mi novio por ser mi compañerito de vida y de aventuras, por ser la persona que todos los días me guía a querer ser mejor para el mundo y para mí, por inspirarme y por hacer que cada día mi potencial crezca; y por ultimo a mi abuela Luz Dary que la amo con todo mi ser y espero que se pueda sentir orgullosa de mis logros y que en su descanso obtenga lo que en vida no pudo tener.

Luisa Fernanda Ramirez

Primero que todo quisiera dar gracias a Dios por todas las bendiciones recibidas, a mi mamá, mi hermana Nuria y hermanos que siempre me dieron su apoyo incondicional para que no desfalleciera este proyecto; a mi esposo e hijos por robarles tiempo valioso de compartir en familia. Mi padre biológico sé que si estuviera vivo estaría muy feliz de este logro, pero también quisiera agradecer muy especialmente a mi padre putativo Jaime que siempre dice “hija estoy esperando ese cartón”, y pronto creo que le voy a cumplir su deseo.

No puedo dejar de agradecer a esas amistades que se alegran de corazón por los éxitos que uno logra; a mi comadre, amiga y hermana Ayda que dijo “ya nos montamos en este tren y no nos vamos a bajar hasta llegar a la estación deseada” mil y mil gracias.

Por último, pero no menos importante quiero agradecer a todos los profesores y compañeros que hicieron parte de este proceso, a Luisa por ser mi compañera de fórmula y a nuestra directora de tesis la profesora Juliana por su entera disposición para sacar adelante esta investigación.

Sandra Patricia Sinisterra Mosquera

Resumen

La percepción de la importancia de un clima laboral saludable y armonioso dentro de las organizaciones ha tomado importancia a través de los años, y así mismo la necesidad de la creación de estudios que permitan establecer el mismo en los diferentes tipos de empresas. Para el presente trabajo se llevó a cabo una determinación de clima organizacional para la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1, la cual es perteneciente al sector del comercio internacional y se realizó por medio de la herramienta de medición elaborada por Hernán Alvarez Londoño profesor de la Universidad del Valle el cual por medio de 24 factores, distribuidos en 3 etapas y con una escala de determinación numérica de 0-10; permite conocer a través del promedio ponderado y una escala cualitativa guiada por las directrices brindadas en esta herramienta, el nivel de clima organizacional en el que se encuentra la presente empresa. Siendo este un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, con resultados favorables para la agencia los cuales hacen destacar el excelente manejo que realiza el área de talento humano en la organización.

Abstract

The perception of the importance of a healthy and harmonious work environment within organizations has gained importance over the years, as well as the need to create studies that allow establishing it in different types of companies. For the present work, a determination of the organizational climate was carried out for the Customs Agency Siaco S.A.S Level 1, which belongs to the international trade sector and was carried out through the measurement tool developed by Hernán Alvarez Londoño, professor of the Universidad del Valle which through 24 factors, distributed in 3 stages and with a numerical determination scale of 0-10; It allows knowing through the weighted average and a qualitative scale guided by the guidelines provided in this tool, the level of organizational climate in which the present company is located. This was an exploratory and descriptive study, with favorable results for the agency, which highlight the excellent management carried out by the human talent area in the organization.

Palabras Clave: Organización, clima organizacional, agencia de aduanas.

Tabla de Contenido

1. Planteamiento del Problema	16
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo General	21
2.2. Objetivos Específicos	21
3. Justificación	22
4. Marco de Referencia.....	23
4.1. Marco Contextual:	23
4.2. Marco Teórico	43
4.3. Estado del Arte.....	51
4.4. Marco Conceptual.....	53
4.5. Marco Legal.....	56
5. Metodología	58
5.1. Tipo de Estudio	58
5.1.1. Estudio Exploratorio	59
5.1.2. Estudio Descriptivo.....	59
5.2. Método de Investigación.....	60
5.2.1. Método Deductivo.....	60
5.2.2. Cuantitativo.....	61
5.2.3. Cualitativo.....	61
5.3. Población.....	61
5.4. Instrumentos Metodológicos	62
5.4.1. Fuentes para la Recolección de la Información	62
5.4.1.1. Fuentes Primarias.....	62
5.4.1.2. Fuentes Secundarias.....	63
5.4.2. Técnicas de Recolección de la Información.....	63
5.4.2.1. Entrevista Semiestructurada:.....	63
5.4.2.2. Encuesta Estructurada	63
5.4.2.3. Observación no Participante:	64
6. Caracterización de la Organización	65
6.2 Visión.....	66
6.3 Historia de Siaco S.A.S a Nivel Nacional	66
6.4 Estructura Organizacional.....	67
6.4.1 Organigrama	68

6.5 Políticas Organizacionales.....	68
6.5.1 Grupo Repremundo.....	69
6.5.1.1 Política Sistema de Administración de Riesgos:.....	69
6.5.1.2 Política de Ética y Conducta Empresarial:.....	70
6.5.1.3 Política de Privacidad y Protección de Datos Personales	71
6.5.1.4 Política de Bienestar:	71
6.5.1.5 Política de Firmas y Sellos:.....	72
6.5.1.6 Política de Prevención en Acoso Laboral:	73
6.5.1.7 Política de Ruido:.....	74
6.5.1.8 Política de Incapacidades:	74
6.5.1.9 Política de Uso de Tacones:	75
6.5.1.10 Política del Buen Vestir	76
6.5.2 Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.....	77
6.5.3 Políticas Organizacionales Grupo Repremundo- Agencia de Aduanas Siaco S.A.S.....	79
6.6 Valores Corporativos.....	80
6.7 Certificaciones	81
6.7.1 Los Servicios que Ofrece la Sucursal de Siaco en Buenaventura Son.....	82
7. Resultados de la Encuesta	84
7.1 Caracterización de la Población Encuestada.....	84
7.1.1 Género.....	84
7.1.2 Rango de Edad	85
7.1.3 Nivel de Ingresos	86
7.1.4 Nivel de Estudios	86
7.1.5 Área en la Cual Desempeña sus Labores	87
7.1.6 Tipo de Vinculación.....	88
7.1.7 Tiempo de Vinculación.....	89
8. Determinación del Clima Organizacional para la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1 en Buenaventura	90
8.1 Resultados Globales de la Medición	90
8.1.1. Análisis Cualitativo de Resultados	90
8.2 Dimensiones Mejor Calificadas	92
8.3 Dimensiones con Bajas Calificaciones.....	93
8.4 Análisis y Acciones de Mejora Individual de las Dimensiones	94
8.4.1 Claridad Organizacional	94
8.4.2 Estructura Organizacional.....	99

8.4.3 Participación	104
8.4.4 Instalaciones.....	109
8.4.5 Comportamiento Sistémico.....	113
8.4.6 Relación Simbiótica	117
8.4.7 Liderazgo	123
8.4.8 Consenso	127
8.4.9 Trabajo Gratificante	131
8.4.10 Desarrollo Personal	137
8.4.11 Elementos de Trabajo.....	144
8.4.12 Relaciones Interpersonales.....	149
8.4.13 Buen Servicio.....	155
8.4.14 Solución de Conflictos.....	159
8.4.15 Expresión Informal Positiva.....	164
8.4.16 Estabilidad Laboral	168
8.4.17 Valoración.....	174
8.4.18 Salario	178
8.4.19 Agilidad.....	183
8.4.20 Evaluación del Desempeño	187
8.4.21 Feedback (Retroalimentación)	192
8.4.22 Selección del Personal	198
8.4.23 Inducción.....	204
8.4.24 Imagen de la Organización	206
9. Plan de Acción para Mantener o Mejorar el Clima Organizacional de Agencia de Aduanas SIACO S.A.S. Nivel 1 en Buenaventura.....	210
9.1 Plan De Acción Anual	211
10. Conclusiones	214
11. Recomendaciones	216
12. Bibliografía	217
13. Anexos	223
13.1 Anexo 1.....	223
13.2 Anexo 2.....	225

Lista de Tablas

Tabla 1. Proyecciones de caídas del PIB	31
Tabla 2. Principales agencias de aduanas por valor de importaciones (CIF) en 2019 y 2020.....	42
Tabla 3. Investigaciones de clima organizacional	51
Tabla 4. Normatividad del sector laboral y aduanero en Colombia.	56
Tabla 5. Políticas organizacionales Grupo Repremundo- Agencia de Aduanas Siaco S.A.S.....	79
Tabla 6. Certificaciones del Grupo Repremundo- Agencia de Aduanas Siaco S.A.S.....	81
Tabla 7. Modelo de medición del clima organizacional Hernán Álvarez Londoño	90
Tabla 8. Promedio global de medición Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1	91
Tabla 9. Dimensiones mejor calificadas.....	93
Tabla 10. Dimensiones con baja calificación	93
Tabla 11. Resultados de la dimensión de Claridad Organizacional.....	95
Tabla 12. Causas de insatisfacción- dimensión de Claridad Organizacional	97
Tabla 13. Soluciones propuestas en la dimensión Claridad Organizacional.....	99
Tabla 14. Resultados de la dimensión de Estructura Organizacional.....	100
Tabla 15. Causas de insatisfacción- dimensión de Estructura Organizacional.....	102
Tabla 16. Soluciones propuestas en la dimensión Estructura Organizacional.....	104
Tabla 17. Resultados de la dimensión de Participación.....	105
Tabla 18. Causas de insatisfacción- dimensión de Participación.....	107
Tabla 19. Soluciones propuestas en la dimensión Participación.....	108
Tabla 20. Resultados de la dimensión de Instalaciones	110
Tabla 21. Causas de insatisfacción- dimensión de Instalaciones	111
Tabla 22. Soluciones propuestas en la dimensión de Instalaciones	112
Tabla 23. Resultados de la dimensión de Comportamiento Sistémico	114
Tabla 24. Causas de insatisfacción- dimensión de Comportamiento Sistémico	115
Tabla 25. Soluciones propuestas en la dimensión Comportamiento Sistémico	117
Tabla 26. Resultados de la dimensión de Relación Simbiótica	118
Tabla 27. Causas de insatisfacción- dimensión de Relación Simbiótica.....	121
Tabla 28. Soluciones propuestas en la dimensión Relación Simbiótica	122
Tabla 29. Resultados de la dimensión de Liderazgo	124
Tabla 30. Causas de felicitación- dimensión de Liderazgo.....	126
Tabla 31. Resultados de la dimensión de Consenso	128

Tabla 32. Causas de insatisfacción- dimensión de Consenso	129
Tabla 33. Soluciones propuestas en la dimensión Consenso	131
Tabla 34. Resultados de la dimensión de Trabajo Gratificante.....	132
Tabla 35. Causas de insatisfacción- dimensión de Trabajo Gratificante.....	134
Tabla 36. Soluciones propuestas en la dimensión de Trabajo Gratificante.....	136
Tabla 37. Resultados de la dimensión de Desarrollo Personal.....	138
Tabla 38. Causas de insatisfacción- dimensión de Desarrollo Personal.....	140
Tabla 39. Causas de felicitación- dimensión de Desarrollo Personal	142
Tabla 40. Soluciones propuestas en la dimensión Desarrollo Personal.....	144
Tabla 41. Resultados de la dimensión de Elementos de Trabajo.....	145
Tabla 42. Causas de insatisfacción- dimensión de Elementos de Trabajo	147
Tabla 43. Soluciones propuestas en la dimensión de Elementos de Trabajo.....	149
Tabla 44. Resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales.....	150
Tabla 45. Causas de insatisfacción- dimensión de Relaciones Interpersonales.....	152
Tabla 46. Soluciones propuestas en la dimensión de Relaciones Interpersonales.....	154
Tabla 47. Resultados de la dimensión de Buen Servicio.....	156
Tabla 48. Causas de insatisfacción- dimensión de Buen Servicio	157
Tabla 49. Soluciones propuestas en la dimensión de Buen Servicio.....	159
Tabla 50. Resultados de la dimensión de Solución de Conflictos	160
Tabla 51. Causas de insatisfacción- dimensión de Solución de Conflictos.....	162
Tabla 52. Soluciones propuestas en la dimensión de Solución de Conflictos.....	164
Tabla 53. Resultados de la dimensión de Claridad Organizacional.....	165
Tabla 54. Causas de insatisfacción- dimensión de Expresión Informal Positiva	166
Tabla 55. Soluciones propuestas en la dimensión Expresión Informal Positiva	168
Tabla 56. Resultados de la dimensión de Estabilidad Laboral	169
Tabla 57. Causas de insatisfacción- dimensión de Estabilidad Laboral	172
Tabla 58. Resultados de la dimensión de valoración	175
Tabla 59. Causas de insatisfacción- dimensión de Valoración.....	176
Tabla 60. Soluciones propuestas en la dimensión de Valoración.....	178
Tabla 61. Resultados de la dimensión de Salario	179
Tabla 62. Causas de insatisfacción- dimensión de Salario	181
Tabla 63. Soluciones propuestas en la dimensión de Salario	183
Tabla 64. Resultados de la dimensión de Agilidad.....	185

Tabla 65. Causas de insatisfacción- dimensión de Agilidad.....	185
Tabla 66. Soluciones propuestas en la dimensión de Agilidad.....	187
Tabla 67. Resultados de la dimensión de Evaluación de Desempeño.....	188
Tabla 68. Causas de insatisfacción- dimensión de Evaluación de Desempeño	190
Tabla 69. Soluciones propuestas en la dimensión Evaluación de Desempeño	192
Tabla 70. Resultados de la dimensión de Feedback (Retroalimentación).....	193
Tabla 71. Causas de insatisfacción- dimensión de Feedback (Retroalimentación).....	195
Tabla 72. Soluciones propuestas en la dimensión de Feebadck (Retroalimentación).....	197
Tabla 73. Resultados de la dimensión de Selección del Personal.....	199
Tabla 74. Causas de insatisfacción- dimensión de Selección del Personal.....	202
Tabla 75. Soluciones propuestas en la dimensión de Selección de Personal.....	204
Tabla 76. Resultados de la dimensión de Inducción	205
Tabla 77. Resultados de la dimensión de Imagen de la Organización	207
Tabla 78. Acciones de mejora del clima organizacional.....	211
Tabla 79. Paralelo comparativo entre Siaco y otras empresas del sector aduanero.	223

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Movimientos TEUS en cada puerto (contenedores de 20 pies)	25
Gráfico 2. Costo de los fletes marítimos de contenedores, enero a junio de 2019 y enero a junio de 2020.	28
Gráfico 3. Estructura Organizacional SIACO S.A.S a nivel nacional.	67
Gráfico 4. Distribución de porcentaje por género.....	84
Gráfico 5. Distribución de porcentaje por rango de edad	85
Gráfico 6. Distribución de porcentaje por nivel de ingresos	86
Gráfico 7. Distribución de porcentaje por nivel de estudios	86
Gráfico 8. Distribución de porcentaje por área de desempeño laboral.....	87
Gráfico 9. Distribución de porcentaje por tipo de vinculación.....	88
Gráfico 10. Distribución de porcentaje por tiempo de vinculación.....	89
Gráfico 11. Distribución en la escala de valoración.	95
Gráfico 12. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión del Claridad Organizacional	98
Gráfico 13. Distribución en la escala de valoración.	100
Gráfico 14. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Estructura Organizacional	103
Gráfico 15. Distribución en la escala de valoración.	105
Gráfico 16. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Participación.....	107
Gráfico 17. Distribución en la escala de valoración.	109
Gráfico 18. Distribución de porcentaje para las causas de Insatisfacción- dimensión de instalaciones.....	112
Gráfico 19. Distribución en la escala de valoración.	113
Gráfico 20. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Comportamiento Sistémico	116
Gráfico 21. Distribución en la escala de valoración.	118
Gráfico 22. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión Relación Simbiótica	121
Gráfico 23. Distribución en la escala de valoración.	123
Gráfico 24. Distribución de porcentaje para las causas de felicitación- dimensión de Liderazgo	126
Gráfico 25. Distribución en la escala de valoración.	128

Gráfico 26. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Consenso	130
Gráfico 27. Distribución en la escala de valoración.	132
Gráfico 28. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Trabajo Gratificante.....	135
Gráfico 29. Distribución en la escala de valoración.	137
Gráfico 30. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Desarrollo Personal.....	141
Gráfico 31. Distribución de porcentaje para las causas de felicitación- dimensión de Desarrollo Personal.....	143
Gráfico 32. Distribución en la escala de valoración.	145
Gráfico 33. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Elementos de Trabajo.....	148
Gráfico 34. Distribución en la escala de valoración.	150
Gráfico 35. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Relaciones Interpersonales.....	153
Gráfico 36. Distribución en la escala de valoración.	155
Gráfico 37. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Buen Servicio	158
Gráfico 38. Distribución en la escala de valoración.	160
Gráfico 39. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Solución de Conflictos.....	163
Gráfico 40. Distribución en la escala de valoración.	165
Gráfico 41. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Expresión Informal Positiva	167
Gráfico 42. Distribución en la escala de valoración.	169
Gráfico 43. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Estabilidad Laboral	172
Gráfico 44. Distribución en la escala de valoración.	174
Gráfico 45. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Valoración.....	177
Gráfico 46. Distribución en la escala de valoración.	179
Gráfico 47. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Salario	182
Gráfico 48. Distribución en la escala de valoración.	184
Gráfico 49. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Agilidad.....	186

Gráfico 50.Distribución en la escala de valoración.	188
Gráfico 51. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Evaluación de Desempeño	191
Gráfico 52.Distribución en la escala de valoración.	193
Gráfico 53. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Feedback (Retroalimentación).....	196
Gráfico 54.Distribución en la escala de valoración.	198
Gráfico 55. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Selección del Personal.....	203
Gráfico 56.Distribución en la escala de valoración.	205
Gráfico 57.Distribución en la escala de valoración.	206

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Institucional	68
Figura 2. Servicios ofrecidos por la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.	83
Figura 3. Servicios ofrecidos por la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.	83
Figura 4. Servicios ofrecidos por la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.	83

1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones son el medio por el cual una economía entra en movimiento, crece y se expande. Dentro una empresa se pueden encontrar diferentes recursos los cuales pueden ser los tecnológicos, financieros, de materiales y por último y no menos importante ahora nombrado talento humano; el cual es el órgano o motor de la organización. Las empresas tienen un fin siendo este ofrecer un bien o servicio a la sociedad, sin olvidar todos los procesos implicados que permiten la construcción de los productos ofrecidos. Además, para las organizaciones debe ser importante contar con un buen clima laboral, ya que si se presenta un buen ambiente que permita relaciones de cordialidad entre colaboradores, esto se verá directamente reflejado en lo que va a percibir el cliente de la organización al momento de adquirir el producto ofrecido por dicha institución. De lo contrario el efecto es adverso y puede conllevar consecuencias, viniendo éstas desde el entorno de la organización o en su defecto desde el mismo colaborador por las diferentes variables que pueden influir no solo en el desarrollo laboral, sino también profesional y personal.

“Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados, si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes” Richard Branson.

Comprender claramente lo que es Clima Organizacional resulta muy complejo para algunas organizaciones y esa percepción puede variar dependiendo del tipo de organización, ya sea por el sector en el que se encuentra ubicado, la actividad económica desempeñada o el entorno en que los colaboradores se desenvuelven día a día. En esta oportunidad la organización objeto de estudio es la Agencia de aduanas SIACO S.A.S, Nivel 1, “la cual fue constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, mediante escritura pública No. 3971 de la notaría 40

de Bogotá el 9 de Diciembre de 1.994; a través de Escritura Pública No 5433 de la Notaría 9 de Bogotá del 29 de julio de 2011, inscrita el 28 de septiembre de 2011, la Sociedad se transformó de Sociedad Limitada a Sociedad por Acciones Simplificada, con domicilio principal en la Ciudad de Bogotá, Localidad de Fontibón; Av. Cra 97 NO 24C-80 y tiene oficinas regionales en: Buenaventura, Santa Marta, Cali, Rionegro, Cartagena, Barranquilla, Cúcuta e Ipiales” (Diagnóstico Financiero y Valoración de la empresa SIACO SAS – NIVEL 1, Giraldo, Daza y Ortega- 2016).

Se pretende realizar este estudio en la presente organización mencionada ya que se observa que el nivel de rotación en las empresas del sector aduanero es alto, aproximadamente de 50 ofertas laborales en el Distrito de Buenaventura el 22% son de este y con un nivel de antigüedad para algunas de publicación de hasta un mes con constante actualización. La rotación tiene como causas enfermedades laborales en los colaboradores, la insatisfacción de los mismos por las altas cargas laborales y el bajo nivel de remuneración salarial. Se aplica directamente en esta agencia ya que al ser una empresa con aproximadamente 380 colaboradores a nivel nacional y 42 a nivel local, pueden pasar desapercibidos los inconvenientes que se pueden presentar dentro de la misma. Ya que al ser una sucursal algunos procesos son centralizados y esto puede verse reflejado tanto en la agilidad de los mismos como en el sentimiento de valoración y la percepción de importancia que se puede tener en la relación empresa-colaborador.

El enfoque será local y se evaluará directamente a los colaboradores, creando un paralelo entre las opiniones dadas por las directivas de la agencia y las demás personas que trabajan en esta organización, con el fin de que no exista una parcialización de la información y el análisis sea el correcto para las acciones que se deben de tomar con respecto a los resultados reflejados. De los 42 colaboradores existe una directiva que será evaluada por medio de entrevista

semiestructurada y para el resto de los colaboradores se tomará su opinión a través de una encuesta.

Se examinarán factores como la comunicación y las relaciones interpersonales ya que de acuerdo a lo observado en la estructura de la organización la línea de mando de la agencia se desarrolla de una forma lineal de manera vertical desde el gerente, seguido de los representantes legales, directores de sucursal, agentes de aduana, encargado del código de ética y auxiliares de aduana. Esto puede representar un obstáculo en el clima de la empresa, por la línea de mando tan marcada y de forma descendente, ya que las personas con cargos de mayor responsabilidad en la organización pueden percibir de una forma diferente el clima laboral de esta.

Las causas que conllevan a la elección de este estudio en la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1 son la insatisfacción de los colaboradores a nivel salarial, la falta de oportunidades y de reconocimiento dentro de la misma, el sentimiento de poca valoración expresado por los colaboradores de la organización, la falta de beneficios y la poca integración en comparación con las demás sucursales.

De acuerdo con lo expresado en el artículo factores que repercuten en el clima organizacional (2017) Se puede destacar que un ambiente laboral ameno, pretende no solo la creación de relaciones cordiales en la organización entre colaboradores y compañeros de su mismo rango y colaboradores y jefes; si no también recrear una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, produciendo un efecto en la labor individual, conduciendo a una mayor productividad, dando como resultado una ventaja competitiva para las empresas. Ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los colaboradores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. Siendo está la finalidad del estudio, conocer las dificultades que se presentan dentro de la misma, determinar su

nivel de incidencia de acuerdo con la tabla de medición brindada por el instrumento implementado y crear acciones para la mejora o el fortalecimiento de las causas que se logren observar en el estudio.

Por consiguiente, es necesario realizar un análisis del clima organizacional en la Agencia de Aduanas SIACO, ya que con anterioridad se han realizado estudios para la organización en general más no localizada en el Distrito; el cual de acuerdo con las condiciones descritas en los contextos que se presentarán a continuación, se observa que el nivel de afectación para los colaboradores se debe medir de diferente forma según el ambiente en que se desarrollen. Esto permitirá a la directiva de la sucursal transmitir esta información para beneficio en general, y así mismo ellos implementar las acciones que permitan mejorar los aspectos positivos y cambiar los negativos, para dar respuesta al interrogante:

1.1. Formulación del Problema

¿Cuál es el Clima Organización para la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S Nivel 1, ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el año 2022?

1.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el grado de participación de los factores que integran el clima organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO?
- ¿Cuáles son las variables que influyen en la medición del Clima Organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO?
- ¿Qué acciones se deben realizar para mantener o mejorar el Clima Organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO?

2. **Objetivos**

2.1. **Objetivo General**

Determinar el Clima Organizacional para la agencia de aduanas SIACO S.A.S Nivel 1, ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el año 2022.

2.2. **Objetivos Específicos**

- Caracterizar la organización en el campo de su actividad económica y lugar de labor o desarrollo en el periodo comprendido entre 2018-2022.
- Determinar el grado de incidencia de los factores estudiados en el clima organizacional, por medio de la aplicación del instrumento de Hernán Álvarez Londoño, en la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.
- Diseñar un plan de acción para mantener o mejorar el Clima Organizacional de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.

3. **Justificación**

Con la realización del presente trabajo de grado se pretende que las alumnas y autoras del siguiente escrito de clima organizacional, puedan lograr la obtención del título profesional en Administración de Empresas; consolidando todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para así poder construir el posterior documento de grado.

Por lo anterior, este trabajo también servirá como guía para los estudiantes que deseen realizar trabajos de investigación de clima organizacional, por lo tanto, la Universidad del Valle será el repositorio de este escrito, y lugar donde puedan acceder para que sirva de apoyo a sus futuros trabajos.

De igual manera, la presente investigación busca ser una base que permita apoyar la toma de decisiones en el área de talento humano con relación al entorno estudiado, y a las dificultades y oportunidades encontradas en la ejecución del estudio clima organizacional que se desarrolla en la Agencia de Aduanas SIACO, el cual también le servirá como guía si se llegará a presentar en el futuro situaciones similares que puedan afectar el clima organizacional.

Por último, este estudio se realiza para analizar el Clima Organizacional de los colaboradores de la Agencia de Aduanas SIACO del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, pues a partir de este análisis se identificarán estrategias y demás herramientas que contribuyan a brindar un ambiente agradable y armonioso para que todos los que hacen parte de la empresa puedan desarrollar actividades motivacionales que les permita ofrecer un valor adicional al que están acostumbrados y a su vez alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Contextual:

La contextualización del sector comercio en los diferentes ambientes como lo son el mundial, regional, a nivel país y distrital; permite conocer los diferentes retos a los que se enfrenta esta organización y cómo sus actuaciones repercuten en las decisiones tomadas en el clima laboral, y en la forma de desempeñarse de sus trabajadores. Por eso se hace necesaria esta descripción para ampliar la mirada y encontrar las justificaciones del rumbo que toma la empresa con relación a lo anteriormente mencionado.

4.1.1 Contexto a Nivel Mundial del Comercio Internacional:

Para contextualizar el comercio exterior desde los diferentes sectores en que participa se aclara el concepto de este el cual es, el intercambio de bienes y servicios entre dos o más países. Lo anterior siendo muy técnico en su definición, para englobar las actividades que conllevan.

El comercio exterior es el medio por el cual el mundo se ha interconectado, su evolución ha sido constante y ha permitido el desarrollo de diferentes culturas y territorios permitiendo la difusión de la información más eficazmente, la creación y expansión de nuevas tecnologías gracias a saberes compartidos en tiempo real, la dinamización de los diferentes sectores de la economía y la inclusión de nuevos campos para beneficio común. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) para el año 2020 “el volumen del comercio mundial fue aproximadamente 40 veces el registrado en los primeros días del Acuerdo General sobre

Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) un crecimiento del 4100% entre 1950 y 2020” teniendo en cuenta que las cifras se encuentran valuadas en billones de dólares respectivamente para cada año, pasaron de un valor mucho menor de los 100 billones a los 4.100 billones de dólares. Para comienzos del milenio, el comercio mundial tuvo una desaceleración gracias a una cuota baja de inversión producida por los países pertenecientes a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). En un documento creado por la OMC se afirma que el estancamiento de los gastos de inversión en los países de la OCDE ha sido una de las principales características de la desaceleración de la actividad económica mundial en 2001. Contrariamente a la segunda mitad del decenio de 1990, en que la firme expansión de la inversión fue superior al crecimiento del consumo.

La tecnología ha sido cómplice del crecimiento del comercio mundial la automatización de los puertos, la aplicación de las nuevas tecnologías en los instrumentos utilizados para llevar a cabo las diferentes operaciones, el control en las operaciones de cargue y descargue de las motonaves, y demás ha permitido dinamizar las transacciones económicas entre países; ejemplo de estos son los puertos que para el 2018 se encontraban en los primeros puestos del ranking de innovación, entre ellos se encuentran:

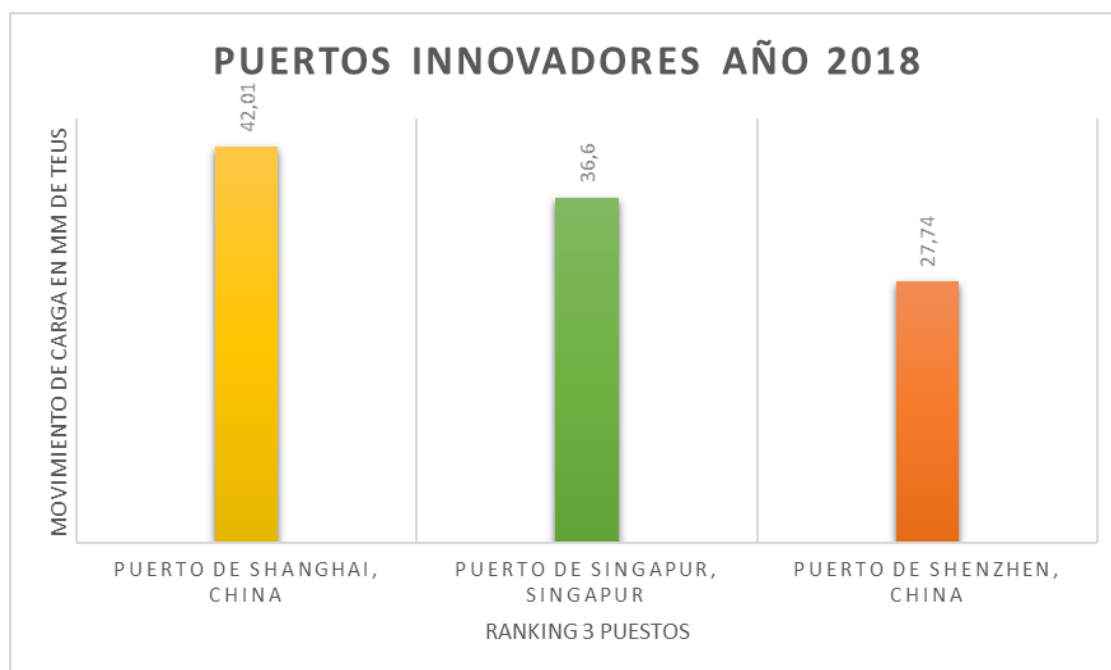


Gráfico 1. Movimientos TEUS en cada puerto (contenedores de 20 pies)

Nota: elaboración propia basado en Ranking de puertos innovadores para el año 2018

Así mismo como la tecnología ha sido participe en la globalización y expansión del comercio mundial, para los años comprendidos entre 1997 y 2000, esta afectó gravemente y provocó una desaceleración en la economía como lo fue el estallido de la burbuja punto-com. Acto seguido existen varios acontecimientos que han producido efectos negativos en las economías de los países provocando la reacomodación presupuestal para cubrir lo esencial y ser un estado dependiendo del tipo de economía, complaciente en las necesidades de sus habitantes. Entre ellas destacamos la segunda burbuja que estalló para el año 2008 siendo esta de uno de los mercados más sólidos a nivel mundial, y el último más reciente y sin antecedentes de este tipo la pandemia vivida para el año 2020.

La irrupción del COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial que se arrastra desde la crisis financiera de 2008-2009. Mientras

que entre 1990 y 2007 el volumen del comercio de bienes se expandió a una tasa media del 6,2% anual, entre 2012 y 2019 lo hizo apenas a una del 2,3% anual.

Asimismo, la participación de las exportaciones de bienes y servicios en el PIB mundial, que alcanzó su máximo histórico del 31% en 2008, desde 2015 se ha ubicado en torno al 28%. (Naciones Unidad, 2020, p.1)

Los brotes de este virus se dieron principalmente en los países con las más importantes industrias manufactureras del mundo, como lo son China que para el año 2021 tuvo una producción total del 28,47% del total global, seguido de países como Estados Unidos con un 16%, y Japón con un 7,23% según lo encontrado en la página web Magnet para el año 2021. El Covid-19 produjo el cierre de fronteras mundiales por el desconocimiento de la actuación de la enfermedad, esto se reflejó en la afectación del comercio y en el desabastecimiento en las economías dependientes de las exportaciones de estas naciones, ejemplo de esto son Haití, México, Canadá y Honduras donde más del 50% de sus exportaciones se encuentran sujetas al comportamiento de los Estados Unidos en el mercado siendo esta información compartida en BBC NEWS para el año 2018. Este virus también afectó a personas del común tras la desaparición de puestos de trabajo esto a causa del detenimiento que produjo la falta de movilidad en el comercio mundial.

La principal nación en tomar acciones según el informe presentado por la CEPAL en el año 2020 fue China El gigante asiático el cual pudo contener en gran medida los efectos devastadores a nivel mundial. La reacción tardía ante el virus en expansión y la minimización de las medidas a tomar provocó que “el choque inicial de oferta sobre el comercio mundial se intensifica gradualmente con un choque de demanda”. No solo únicamente el mercado de bienes

se vio evidentemente afectado por lo descrito anteriormente, sino también el de servicios. A pesar del gran panorama negativo en cuanto al comercio una industria repuntó de una manera importante ayudando a países centroamericanos a aumentar sus exportaciones entre enero y mayo de 2020, siendo la industria de insumos y equipos médicos la que evolucionó y se estableció de mayor medida en el mercado.

Debido a la pandemia y la recesión que ésta provocó en la economía mundial el precio de los bienes y servicios en el mercado aumentaron en su valor comercial, siendo respaldada la anterior información por el aumento de los fletes en el sector marítimo, generando preocupación en la creciente industria naviera. Según lo expresado en el informe especial de la CEPAL este sector hizo uso de la ley de la oferta por su creciente disminución debido al poco movimiento del comercio por medio marítimo “A fines de abril, se inició un alza sostenida de los fletes y el 2 de julio de 2020 superan en un 48% su nivel comparado con el año 2019”. El juego a favor creado por esta industria no impidió que grandes navieras necesitaran ayuda para salir del estancamiento en el cual se encontraban entre ellas se mencionan: CMA CGM, COSCO Shipping Lines, HMM, Evergreen Marine, Yang Ming y Pacific International Lines (PIL).

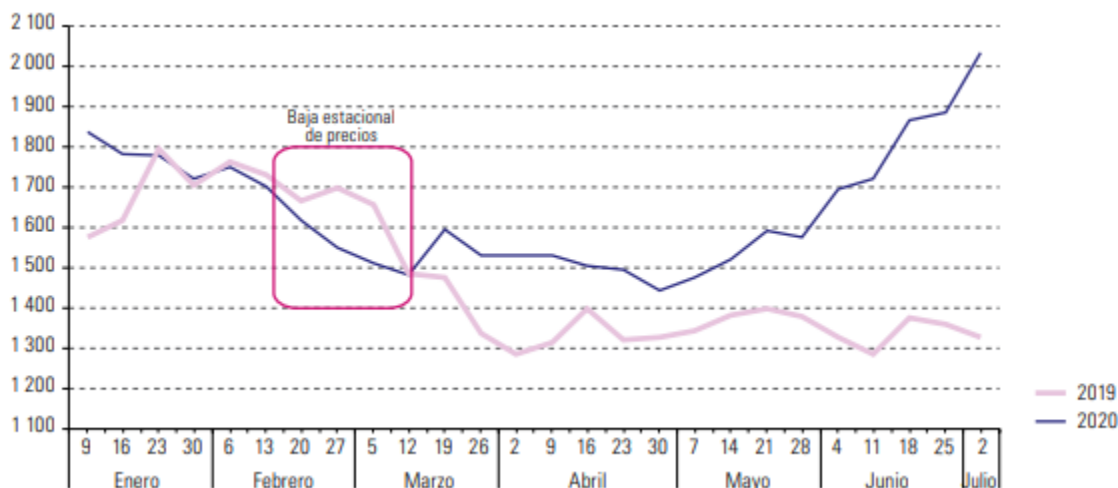


Gráfico 2. Costo de los fletes marítimos de contenedores, enero a junio de 2019 y enero a junio de 2020.

Fuente: Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística-Informe especial N°Covid19.

Para ese mismo año la inestabilidad que presentó el barril de petróleo puso en un mayor nivel de riesgo la economía de varios países entre ellos Angola, Arabia Saudita, Azerbaiyán, Emiratos Árabes Unidos, Gabón, etc. Esto se vio reflejado en la constante disminución del valor del mismo y una marcada reducción de la demanda global por la transición de los territorios a energías renovables y el afán de preservar los espacios saludables para la vida del hombre.

Debido también al cierre de fronteras nacionales e internacionales, el aislamiento de las personas y la prohibición del contacto humano si no era a menos de dos metros de distancia; el comercio digital obtuvo su crecimiento en plena época de crisis, la virtualidad permitió a muchos negocios subsistir aparte de sostener las diferentes economías globales. Facultando también la expansión y generalización del uso de las criptomonedas como el Bitcoin, donde diferentes países se apoyaron en esta para poder acelerar las economías debido al estancamiento del comercio producido por el virus.

Hoy se siguen presentando diferentes fenómenos que obstaculizan el normal funcionamiento de la oferta y demanda mundial, arrastrando consigo los efectos y consecuencias

de la pandemia vivida para el año 2020. Pero poco a poco y con la tecnología Blockchain a su favor los países buscan diversas opciones para aumentar su mercado y poder generar la estabilidad perdida por la desaceleración económica mundial vivida.

4.1.2 Contexto a Nivel Regional (Latinoamérica) del Comercio Internacional:

En el contexto latinoamericano el comercio internacional y regional es proporcionado por la creación de diferentes alianzas comerciales, las cuales crean un puente para la integración económica y el aprovechamiento de los recursos propios de cada país. En Latinoamérica los más importantes tratados existentes son la Alianza del Pacífico, el Mercosur (Mercado Común del Sur) y SIECA (Secretaría de Interacción Económica Centroamericana). Siendo estos diferentes, pero con un objetivo común el cual es lograr una mayor interacción y crecimiento comercial de sus países miembros.

El bloque latinoamericano en su mayoría exporta materia prima sin darle un valor agregado, provocando el avance lento de las economías inmersas en este. Además según un artículo de Deutsche Welle para el año 2018 (www.dw.com,) Edgar Vásquez Vela miembro de Alianza Pacífico consideró importante resaltar los factores por los cuales la economía de América Central y del Sur avanza a paso lento, como lo es la deficiente infraestructura, los ferrocarriles y la banda ancha hablando de conexión a internet, quedando estos países con interacción comercial a nivel mundial de sólo los sectores primarios de la economía.

Según un informe de Nicolas Comini y Tomás González de la Universidad del Salvador (*Las alianzas en América latina.*, 2017) “las frecuentes variaciones en los ciclos políticos, económicos y sociales a nivel global impactan directamente en Latinoamérica, exponiendo

algunas de las debilidades existentes en su interior”. Siendo el cambio de corriente de algunos gobiernos razón por la cual se genera una desintegración económica a pesar de existir las alianzas comerciales, y causado por efectos políticos el debilitamiento de la economía; ejemplo de esto es Venezuela con su conocido quiebre e inmigración de sus habitantes a países vecinos provocando una consecuencia negativa al país de acogida, Argentina con su constante cambio de corriente política e ideales de apertura y cierre económico, la elección de un presidente en Brasil de ultra derecha el cual en medio de su mandato según un artículo de Giancarlo Summa de Nueva Sociedad (*El regreso de Lula a un Brasil de rodillas*, 2022); el orden del actual presidente “ubicó a Brasil en el extremo derecho en términos ideológicos, con grandes retrocesos institucionales, sociales y económicos” siendo Brasil a nivel mundial para el año 2022 según el volumen del PIB la economía N°13 y en el contexto latinoamericano la primer economía en volumen del PIB para el 2021. Por lo cual si existen inconvenientes en el contexto de este país se ve reflejado en las naciones que se encuentran a su alrededor e integradas en los diferentes bloques.

La corrupción que enfrenta esta región produce consecuencias en la capacidad de los países para invertir los recursos en proyectos que incentiven el comercio internacional, y el fortalecimiento de la infraestructura para poder mejorar las condiciones del sector y puedan generar un mayor valor agregado a sus exportaciones. Escándalos revelados mediáticamente como los Panamá Papers y Odebrecht consumieron fuentes de financiamiento amplias en estos países que son llamados de tercer mundo por su lento avance en diferentes temas.

Latinoamérica para el año 2020 enfrentó un gran reto al estar su territorio en vulnerabilidad por la inestabilidad de su economía, teniendo en cuenta que durante la pandemia se vivieron varias crisis como lo fueron la sanitaria, social y económica cada una golpeando aún

más las naciones que conforman este territorio. Teniendo en cuenta que la fragilidad de las instituciones en América Latina intensificó el impacto que el Covid-19 tuvo a nivel mundial, la desinformación sobre el virus provocó que el sector económico se estancara y disminuyera el ritmo y que los países buscaran alternativas en sus planes de gobierno para sobrellevar algo que no se encontraba planificado a esta escala. Muy pocas empresas dentro de sus herramientas de planeación describieron una situación como la vivida hace poco menos de dos años, pero la digitalización con que actualmente cuenta el mundo permitió crear estrategias sobre la marcha para la subsistencia de las empresas.

Para América Latina se observaron tres dimensiones en las cuales se refleja el fuerte impacto que causó el Covid-19, siendo la primera de ellas el PIB donde la CEPAL año 2020, para el mes de abril se tenían unas proyecciones de caída del PIB por el detenimiento de la economía, comparándolas con el mes de junio estas se duplicaron. Causando incertidumbre hacia lo que se venía en un escenario Pos Covid-19, lo anterior se refleja en la siguiente gráfica.

Tabla 1.
Proyecciones de caídas del PIB

País	FMI (abril/junio*)		World Bank (junio)		CEPAL (julio)
	2020	2021	2020	2021	2020
Argentina	-9,9 *	3,9 *	-7,3	2,1	-10,5
Bolivia (Estado Plurinacional de)	-2,9	2,9	-5,9	2,2	-5,2
Brasil	-9,1 *	3,6 *	-8	2,2	-9,2
Chile	-7,5 *	5 *	-4,3	3,1	-7,9
Colombia	-7,8 *	4 *	-4,9	3,6	-5,6
Costa Rica	-3,3	3	-3,3	3	-5,5
República Dominicana	-1	4	-0,8	2,5	-5,3
Ecuador	-6,3	3,9	-7,4	-7,4	-9,0
El Salvador	-5,4	4,5	-5,4	3,8	-8,6
Guatemala	-2	5,5	-3	4,1	-4,1
Honduras	-2,4	4,1	-5,8	3,7	-6,1
México	-10,5 *	3,3 *	-7,5	3	-9,0
Nicaragua	-6	0	-6,3	0,7	-8,3
Panamá	-2	4	-2	4,2	-6,5
Paraguay	-1	4	-2,8	4,2	-2,3
Perú	-13,9 *	6,5 *	-12	7	-13,0
Uruguay	-3	5	-3,7	4,6	-5,0
Venezuela (República Bolivariana de)	-15	-5	-	-	-26,0
América Latina	-9,4 *	3,7 *	-7,2	2,8	-9,1

Nota: Recuperado del informe de América Latina ante la crisis del Covid-19- Vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social

La otra dimensión para América Latina que puede reflejar las afectaciones sufridas en la economía es la tasa de crecimiento proyectada, según la CEPAL en su informe del año 2020 (América Latina ante la crisis del COVID-19: vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social) declara que “existían condiciones para una tasa de crecimiento económico de largo plazo de 2,25% (quizá 2,5%), con un rango de entre 1,89 y 2,62% al 60% de probabilidad” siendo esto derribado por proyecciones del banco mundial y el FMI reflejando que en un escenario optimista la tasa de crecimiento estaría alrededor del -1%, afirmando aún más el shock macroeconómico que se vivió.

Como tercera y última dimensión que permite demostrar la recesión económica causada por la pandemia son los niveles de desempleo en crecimiento con una tasa de 5,4% y un nivel de desocupamiento de 13,5% que arrojaron toda la región cifras registradas para el cierre del año 2020, produciendo una emergencia social con consecuencias como el aumento de la pobreza y pobreza extrema además de cierre y quiebra de empresas provocando una inactividad en la economía y sin forma de hacer circular el dinero para propiciar un ambiente de comercio nacional, interregional o internacional.

Según un artículo publicado por el Banco Mundial para el presente año 2022, la reapertura económica para América Latina se está realizando a paso lento, volviendo a abrir las escuelas y la activación de la contratación en las empresas. También la economía se ha apoyado en la creación de negocios digitales y de criptomonedas que no se encuentran sujetas a ninguna nación siendo esta una moneda universal; a pesar de lo anterior y del repunte del PIB regional de 6.9% y con una estimación de crecimiento de 2.3% para el 2022 y de 2.2% para el 2023, comparado con demás regiones del mundo es uno de los más bajo y con un escenario de posible baja por la guerra actualmente vivida entre Rusia y Ucrania.

El comercio internacional se vio beneficiado por la implementación de tecnologías en los procesos logísticos y cadenas de producción, ya que permitieron acelerar y automatizar actividades que para tan solo unos meses antes de la pandemia se realizaban manualmente. Agilizando trámites en documentaciones que permite brindar un menor tiempo de espera en la atención de los servicios requeridos siendo no solo un beneficio aplicable al comercio internacional sino también a las economías locales.

Latinoamérica cuenta con puntos estratégicos para el comercio internacional entre ellos se pueden destacar el canal de Panamá, el Puerto ubicado en el Distrito de Buenaventura, el de São Paulo- Brasil etc. Esta región es vulnerable ante el comercio internacional por los factores anteriormente mencionados, pero aun así tiene posibilidades de interacción, crecimiento y expansión gracias a las plataformas digitales que permiten el desarrollo de las diferentes comunidades.

4.1.3 Contexto a Nivel País (Colombia) del Comercio Internacional:

Colombia es un país diverso en todos los aspectos los cuales permiten generar diferentes dinámicas económicas y crear posibilidades con un gran potencial para una buena inserción en el comercio internacional, cuenta con dos grandes puertos como lo es el de Buenaventura y Cartagena además de una ubicación estratégica por su salida a dos océanos el Atlántico y el Pacífico, y su valiosa conexión a gigantes de la economía mundial. Tiene como aliado estratégico Estados Unidos, aunque su estrecha relación implique la estabilidad de su economía, los movimientos económicos deben estar acorde a las jugadas implementadas en el otro país.

Una herramienta que permite observar el comportamiento a nivel internacional del territorio colombiano es la balanza comercial donde según cifras brindadas por el DANE para el año 2022 “Colombia tuvo un déficit de US\$485,4 millones FOB”, demostrando que las importaciones realizadas en el país superan las exportaciones creando una dependencia comercial a productos provenientes de demás países. Según lo informado en un artículo de la revista Portafolio para el presente año (Déficit comercial en enero de 2022, el más alto en cinco años) Colombia depende respectivamente de los siguientes países para las importaciones que se realizan diariamente “En enero de 2022, las importaciones de Colombia originarias de China participaron con 29,1% del total de las importaciones; le siguieron las compras externas desde Estados Unidos (23,6%), Brasil (5,8%), México (4,7%), Francia (3,8%), Alemania (3%) e India (1,5%).

En este período crecieron 73% las importaciones de computadores portátiles desde el gigante asiático.”. Por otro lado, la crisis actualmente vivida por Rusia y Ucrania aumentó el déficit que ya se tenía, ya que la guerra ha encarecido el valor de algunos productos provocando una mayor inversión en el tema de las importaciones.

Los sucesos ocurridos a nivel internacional y las diferentes políticas y condiciones cambiantes en el mercado global crea consecuencias negativas, que se ven reflejadas en los productos comercializados afectando el sector del comercio interno colombiano, si bien es buena idea crear una apertura económica para generar una interacción entre las naciones y aprovechar al máximo la ventaja competitiva de cada país, el territorio nacional no es observado como una ficha clave que aporte en gran medida si no fuera por su papel dependiente. No es por falta de insumos para crear industria, si no por su poca inversión e incentivos para crear esa ventaja competitiva a nivel mundial. No solo se destaca la falta de inversión si no también una

problemática vivida internamente como es una guerra civil desde hace más de 50 años, y la corrupción generada en los altos mandos del gobierno. Esto se puede observar por ejemplo en el caso de la construcción de la Ruta del Sol, si Colombia tuviera vías ferroviarias en correcto funcionamiento y una excelente infraestructura vial para poder aumentar la conexión entre los diferentes territorios del país, aparte de una infraestructura tecnológica para crear y agilizar la comunicación, se podría considerar la creación de una oportunidad como un jugador más activo en la interacción comercial global.

De acuerdo con la página de Mincit (Ministerio de comercio, industria y turismo) un tratado de libre comercio “es un acuerdo regional o bilateral, a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles.” Para el año 2022 Colombia cuenta con 17 TLC vigentes, pero a pesar de su enorme alianza comercial los 5 productos más fuertes para exportación se encuentran en el grupo de materias primas o sin un valor agregado como lo son:

1. Petróleo crudo.
2. Briquetas de carbón.
3. Café
4. Oro
5. Flores cortadas.

Siendo el primero de esta lista de productos uno de los más afectados con el pasar de los años, ya sea por los efectos de la concientización a nivel mundial sobre el cambio climático y la conversión a energías renovables, como también por la fluctuación constante de los precios en la bolsa de valores debido a la producción masiva de algunos de sus países entre ellos arabía saudí,

inundando el mercado del producto creando una monopolización de los precios y debilitando el aporte de los pequeños exportadores como es el caso de Colombia.

Para el año 2020 etapa caótica a nivel mundial por la afectación del covid-19 en la sociedad y la economía mundial, y como se explicó anteriormente afectando también a América Latina generando como consecuencia en Colombia una recesión económica. Según lo informado en un artículo de la revista Portafolio para agosto de 2021 (Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas) para mayo de 2020 se presentó el cierre de 33.545 unidades en las 5 ciudades principales del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena) y para abril de 2021, con 15.601 unidades en quiebra. Al cerrar estos cientos de empresas no solo se generó una emergencia económica sino que trajo consigo una consecuencia social, ya que según datos brindados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para la revista Forbes para abril de 2021 (En 2020, la pobreza en Colombia llegó al 42,5% de la población: Dane) en las cabeceras urbanas se observó un aumento de los índices de pobreza en comparación para el año 2019 siendo para este año una cifra porcentual de 32.3% y para el año 2020 de 42.4%, disminuyendo el dinero circulante en la economía para propiciar un flujo saludable el cual incentive la producción y comercialización de bienes y pueda generar la posibilidad de participación en el mercado internacional. Poco a poco la economía colombiana se ha reactivado, debido a la reapertura de las escuelas, colegios e instituciones de educación superior, además del comienzo de un nuevo periodo de contratación en las empresas y demás, todo esto a pesar de la pandemia y demás sucesos vividos al interior del país que han causado efectos sobre la economía y la parte social, se han enfrentado retos y como conclusión deja un panorama incierto para el futuro económico incluyendo también la aproximación de unas nuevas elecciones presidenciales, que fijarán un nuevo rumbo para el territorio.

4.1.4 Contexto a Nivel Distrital (Buenaventura) del Comercio Internacional:

Los distritos son entidades territoriales, que se encuentran sujetos a un régimen especial. Actualmente Colombia cuenta con 7 distritos y entre ellos se encuentra Buenaventura el cual oficialmente es Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, tiene una extensión territorial de aproximadamente 6078 km², con una población aproximada de 407.539 hab. - Urbana 373 597 hab. Según lo encontrado en la página oficial de la alcaldía local. El territorio urbano se encuentra dividido en sector continente y sector isla; donde en la primera respectivamente se halla concentrado el comercio y la zona de ocio del Distrito a parte de la localización de los puertos de Sociedad Portuaria y Agua Dulce, en el sector continente se encuentra la mayor parte de la población de la zona urbana y pequeños centros de comercio en los diferentes barrios de la ciudad también se ubica el puerto de TCBUEN. Las actividades económicas desarrolladas en el territorio son semejantes a su localización geográfica y características propias de la región, siendo la actividad más importante y por la cual se ha creado un desarrollo económico alrededor siendo este el sector portuario, no sólo representado por los grandes puertos y por la excelente industrialización y desarrollo de los procesos si no por la agilidad de los trámites, incluyendo también la existencia dentro de la anatomía de esta sección los operadores logísticos, agentes aduaneros y las empresas de transporte. De acuerdo con un artículo del diario La República para agosto de 2021 el Distrito de Buenaventura movilizó el 35% de la carga internacional para el año 2020 reafirmando su importancia para el comercio internacional, posibilitando la entrada del 37,9% de las importaciones no minero energéticas que llegaron para el año 2020, considerado también como un enclave económico importante para la reactivación económica de Colombia.

Actualmente la infraestructura vial para el puerto se encuentra dentro de un ambicioso proyecto para mejorar la conexión del Distrito hacia el resto del país de acuerdo con la información tomada desde el sitio web oficial de la empresa cementera Argos, siendo este la doble calzada Buga- Buenaventura que une a Bogotá con el puerto de Buenaventura. Jugando un papel importante para el desempeño del comercio en el país.

El territorio bonaverense presenta unas características las cuales permiten que se destaque como un jugador importante para el comercio nacional e internacional, pero este presenta una serie de variables que estancan el crecimiento que por su gran potencial puede tener. Antes, durante y después de la emergencia sanitaria vivida para el año 2020, se dejó al descubierto unas serie de debilidades en su área social por factores como educación, empleo, vivienda digna y salud, la pandemia acrecentó todas esas circunstancias las cuales arrastra la población por una parte siendo culpa del abandono del gobierno nacional y por otra como lo es la constante corrupción en el gobierno local, entre los actos que componen esta actividad se destaca la malversación de fondos destinados para el desarrollo y crecimiento de la comunidad.

Cabe considerar, por otra parte, que el punto de concentración de esta comunidad era una señal de riesgo constante, por la habitual interacción entre personas locales y del exterior, así mismo con productos fabricados alrededor del mundo. Buenaventura según estadísticas del DANE para el año 2018 presentaba un nivel de pobreza multidimensional del 41% una cuarta parte no contaba con acceso al servicio de acueducto y una tercera parte no tenía un sistema de alcantarillado, aumentando aún más el riesgo ya que el virus del Covid-19 dependía de unas condiciones de salubridad ideales para la mitigación de este agente desconocido. No solo era preocupante desde el área de la salud, sino también la cantidad de personas que al contar con un empleo informal se enfrentaron a situaciones de escasez en el tema de la alimentación y

dependían de la solidaridad de sus semejantes. Para Buenaventura el nivel de empleo informal según la Cámara de Comercio local era de aproximadamente 57% antes de la pandemia, generando poca estabilidad económica en la población, la cifra aumentó después de vivida la situación social desacelerando la recuperación en un escenario post pandémico. Aparte de algunos factores que detienen la inversión tanto nacional como extranjera como lo son la inseguridad y la precariedad en las condiciones de vida.

Buenaventura como puerto es considerado uno de los mejores y ficha primordial para el juego económico mundial, en él se ubican grandes empresas alineadas al sector portuario y del comercio internacional. Pero sus inconvenientes como territorio hacen que su papel se vea frenado y poco a poco otros puertos nacionales aspiren a alcanzar los niveles de producción de este y sea superado, más no olvidado por la ubicación estratégica que este tiene.

4.1.5 Contexto a Nivel Organizacional (Agencia de Aduanas Siaco S.A.S) del Comercio Internacional:

La Agencia de Aduanas en su página Web, presenta la siguiente información:

Dentro del proceso de acompañamiento, nuestra agencia de aduanas ofrece sus servicios para diversas actividades, brindando información vigente y velando siempre por el progreso de nuestros clientes.

Dentro de nuestros servicios se incluyen:

- Agenciamiento Aduanero para Importaciones y Exportaciones
- Administración de calidad UAP
- Agenciamiento Tránsito Aduanero (D.T.A.)

- Administración in-house de Comercio Exterior
- Control portuario

Importación y Exportación: Agencia de Aduanas de Nivel 1 con gestión de servicios en todas las jurisdicciones con operación aduanera del país.

Servicios Especiales: Ponemos a su disposición un equipo de nomenclatura con talento humano altamente calificado, especializado en los diferentes sectores de la economía, aportando conocimiento específico a la ya adquirida experiencia y trayectoria aduanera. Contamos con un área especializada en el manejo de procesos especiales: importaciones y exportaciones temporales, control de pagos, administración UAP.

Sistemas de información de vanguardia, para el control de la gestión, reportes, indicadores -KPIs-, trazabilidad. Eficiente infraestructura de comunicación con los Servicios Informáticos Electrónicos DIAN, y demás autoridades, para gestiones oportunas, completas y efectivas.

Consultoría en Comercio Exterior: Talento humano en permanente capacitación y desarrollo, para garantizar servicios de agenciamiento aduanero con alta seguridad jurídica y compromiso con el cliente. Ofrecemos atención personalizada, soportada en una comunicación asertiva y continua con el cliente. (Sitio web Grupo Repremundo, 2014, p Agenciamiento aduanero)

Certificaciones: Según la página web de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, de acuerdo con la amplia trayectoria en la prestación de servicios de este sector, cuentan con soportes de un Sistema General de Calidad Certificado.

1. CERTIFICACIÓN OEA
2. BASC - ANS
3. ISO 9001:2015
4. ISO 45001:2018
5. SGA - CERTIFICADO PREAD-SDA
6. CERTIFICACIÓN ARL
7. POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

Para el año 2020 según un informe realizado por la Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (FITAC) en conjunto con LEGISCOMEX, siendo esta una herramienta especializada para la gestión del comercio internacional. La Agencia de Aduanas Siaco S.A.S se encontraba en el segundo lugar dentro de un top 20 el cual no sólo validaba su capacidad logística si no también la solidez que esta tuvo en momentos pandémicos.

Tabla 2.*Principales agencias de aduanas por valor de importaciones (CIF) en 2019 y 2020*

Puesto	Nit	Agente aduanero	OEA	Fecha de Resolución	2019	2020	Variación
					Valor CIF (Millones de USD)		
1	800227414	Agencia De Aduanas Merco S.A. Nivel 1			4.412	2.245	-49%
2	800251957	Agencia De Aduanas Siaco S.A.S. Nivel 1	SI	17 de junio de 2020	2.511	2.149	-14%
3	860536003	Agencia De Aduanas Abc Repecev S.A.S. Nivel 1	SI	20 de febrero del 2019	2.182	2.028	-7%
4	900081359	Agencia De Aduanas ML S.A. Nivel 1			1.846	1.998	8%
5	890902266	Agencia De Aduanas Mario Londoño S.A. Nivel 1			1.760	1.462	-17%
6	890403077	Agencia De Aduanas Hubemar S.A.S. Nivel 1	SI	3 de abril de 2020	1.336	1.213	-9%
7	800254610	Agencia De Aduanas Agecoldex S.A. Nivel 1			1.346	1.198	-11%
8	860002153	Almacenes Generales De Depósito Almaviva S.A.	SI	17 de febrero de 2020	1.521	1.141	-25%

Nota: Tomado del informe el rol estratégico de las agencias de aduana en el comercio exterior colombiano ranking de agencias de aduana en Colombia para 2019-2020

Destacando a la agencia de aduanas Siaco por la certificación OEA donde obtiene una ventaja sobre las demás agencias de aduanas reflejadas en la tabla, certificación la cual logra crear una mayor confiabilidad ante el mercado y también observándose que su nivel de variación fue poca a pesar del momento coyuntura vivido, dejando en evidencia el órgano financiero estable que este posee.

Esta agencia tiene sucursales en puntos estratégicos del territorio nacional dentro de las cuales se destacan: Bogotá, Buenaventura, Cali, Medellín- Rionegro, Ipiales, Cartagena. (Sitio web Grupo Repremundo, 2014, p Agenciamiento aduanero)

Siendo la sucursal de Buenaventura una de las que permite los grandes movimientos de carga para este sector. Teniendo en cuenta que el puerto de Buenaventura como fue escrito anteriormente es uno de los más importantes tanto para el comercio nacional como para el internacional.

4.2. **Marco Teórico**

El clima organizacional es uno de los factores más importantes en la empresa, ya que de éste depende el desempeño que tengan los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, a través de los años se ha explorado y realizado investigaciones que han aportado en la comprensión, manejo y aplicación de diferentes métodos o herramientas que permitan contar con un clima organizacional saludable al interior de las organizaciones.

Para llegar al concepto de Clima organizacional y lo que representa para la organización y las relaciones humanas es necesario hablar de las principales teorías administrativas de las cuales se deriva el clima organizacional, para ello se realiza la descripción de cada una para mayor entendimiento.

Henri Fayol: Teorías de la Administración:

Desarrolló un conjunto de 14 principios de la administración: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de comando, Unidad de dirección, Subordinación de intereses individuales, Remuneración, Centralización, Cadena escalar, Orden, Equidad, Estabilidad de la tenencia del personal, Iniciativa, Espíritu de cuerpo, aunque en la práctica no se utilizan los

catorce principios en una organización, con estos se busca contar con mejores ambientes de trabajo donde estén claramente definidas las funciones, se dé un buen trato a los empleados y existe una figura que representa la autoridad. Para Fayol (1916), los gerentes deben planificar el futuro, organizar los recursos necesarios, dirigir a los empleados, trabajar en colaboración y controlar a los empleados para asegurarse de que todos sigan los comandos necesarios.

Elton Mayo: Teoría de las Relaciones Humanas:

Esta teoría hace énfasis en las relaciones, ya que Elton Mayo consideraba que la productividad aumenta cuando las personas sienten que son parte de un equipo además de ser valoradas por sus compañeros de trabajo. En esta hipótesis se destaca la parte humana como lo más importante, ya que se cree que el individuo se siente más realizado y con mayor bienestar si está bien relacionado socialmente, a favor de las normas que imperan y a través del entorno y el contexto en el que se encuentra.

Elton Mayo, concluyó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento (pertenecer a un grupo, por lo tanto, tener un sentido de valor) y que esto podría generar conflictos con los gerentes, quienes se enfocan principalmente en la reducción de costos y la eficiencia. Mayo afirmó que el individuo no era una máquina y al brindarle incentivos puede rendir mejor en su trabajo.

Por otra parte, diferentes autores han abordado el tema de clima organizacional y presentado su teoría, por tal razón para el presente estudio del clima organizacional en la Agencia de Aduana SIACO, se tomarán como referencia las apreciaciones realizadas sobre el tema por:

Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos:

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314).

La Teoría del Clima Organizacional de Likert (1968):

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional, según las 8 dimensiones que son:

1.Los Métodos de Mando:

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2.Las Características de las Fuerzas Motivacionales:

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3.Las Características de los Procesos de Comunicación:

La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4.Las Características de los Procesos de Influencia:

La influencia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5.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.

6.Las Características de los Procesos de Planificación:

La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7.Las Características de los Procesos de Control:

El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8.Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento:

La planificación, así como la formación deseada.

De acuerdo con **Álvarez (1992)**, los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos. La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que influye sobre variable independiente; en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un interpuesto entre variable interviniente; y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un efecto de variable dependiente.

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento; cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como, la estructura con la satisfacción o el rendimiento; cuando es tomada como variable dependiente: La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la

organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

De acuerdo con el autor **Hernán Álvarez**, el contar con un clima organizacional plenamente gratificante, no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización, ya que la organización tiene otras dimensiones que mejorar constantemente, como son el desarrollo de la competitividad, entre otras, pero al tener un clima bueno se abre el camino hacia una organización mejor y en desarrollo. Factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

El modelo de Hernán Álvarez, es obtenido mediante una escala, con la cual se busca identificar un clima organizacional dentro de una empresa u organización, utilizando valores del 0 al 10, dicho cero representa la peor forma y el número 10 significa la manifestación ideal o deseable; en segunda instancia, la herramienta presenta en cada factor, las posibles causas por las cuales el factor no se está manifestando de la forma ideal o deseada, finalmente, en la tercera parte de la encuesta los colaboradores plantean posibles soluciones más viables y convenientes, para que en un futuro cercano, el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable.

Litwin y Stinger (1968) quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que

influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

El modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional, señala las dimensiones que utilizaron: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional, señala:

Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

Responsabilidad:

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

Recompensa:

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

Desafío:

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

Relaciones:

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

Cooperación:

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

Estándares:

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

Conflicto:

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto par como superior, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

Identidad:

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

El modelo que se aplica en el presente trabajo es el diseñado por Hernán Álvarez, ya que al ser un modelo local tiene una ventaja que permite estudiar los factores que verdaderamente determinan los resultados en las organizaciones de la región, para este caso la Agencia de Aduana Siaco del Distrito de Buenaventura.

4.3. Estado del Arte

Tabla 3.
Investigaciones de clima organizacional

Titulo	Año	Autores	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Referencia
Determinación del Clima Organizacional en la Empresa Alpopular S.A. Buenaventura, en el Año 2018	2019	María Alejandra Valencia Correa Jhoan Fernando Gutiérrez Álzate	Determinar el clima organizacional en la empresa Alpopular S.A. Buenaventura, en el año 2018.	Es un tipo de estudio exploratorio y descriptivo, los métodos de investigación fueron inductivo, deductivo, cuantitativo y cualitativo. Las técnicas para recolección de información utilizadas son las encuestas y entrevistas individuales.	Se pudo concluir que la empresa Alpopular S.A. Buenaventura cuenta con un clima organizacional satisfactorio en donde se pudo evidenciar muchas fortalezas, pero también algunas falencias sujetas a mejora que no permiten un clima organizacional plenamente gratificante tales como la valoración, el salario, el desarrollo del personal, relación simbiótica y el Feedback.	http://biblioteca.digital.univalle.edu.co/bitstream/10893/13193/1/0593729.pdf http://hdl.handle.net/10893/13193

Titulo	Año	Autores	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Referencia
Descripción y análisis de clima organizacional de la Agencia de Aduanas ABC Repecev S.A.S a través del IMCOC	2018	Leidy Johana Martínez Castro	Describir el clima organizacional de la Agencia de Aduanas ABC Repecev S.A.S a través del instrumento IMCOC.	El estudio se caracteriza por tratar de comprender la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional dentro de la Agencia de Aduanas ABC Repecev S.A.S es un estudio analítico descriptivo con base en la opinión y percepción de una muestra representativa de trabajadores de la Agencia de Aduanas ABC Repecev S.A.S.	De acuerdo con los resultados de la investigación el 43% de las variables arrojó como resultado satisfactorio, lo que en general enmarca la buena percepción y aceptación de los funcionarios sobre los aspectos evaluados en las variables objetivos, liderazgo y motivación. Con lo anterior se evidencia el cumplimiento de objetivos planteados por este trabajo con el uso de la herramienta IMCOC de manera satisfactoria, ofreciendo soluciones para la mejora del clima organizacional de la agencia de aduanas.	https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39644/Entrega%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y
Análisis del clima laboral de los empleados de la DIAN Ipiales	2018	Diana Cristina Rosero Ramírez Mónica Liliana Martínez Terán	Elaborar un diagnóstico del clima laboral de los empleados de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales en el año 2108.	Se hará uso del método inductivo-deductivo ya que se tomará la información de una de las seccionales, para luego compararla con los parámetros nacionales establecidos, permitiendo identificar si el clima laboral a nivel local es acorde a las necesidades de la seccional	La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales, bajo la aplicación de la herramienta diseñada por el Doctor Hernán Álvarez, Profesor Universidad del Valle “Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”, da como resultado un clima laboral no muy adecuado, generando un nivel de medición malo en más del 50% de las variables, dichas	https://expeditionrepository.utadeo.edu.co/bitstream/Handle/20.500.12010/5609/PROYECTO%20AN%C3%81LISIS%20DEL%20LABORAL%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20DIAN%20IPIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Titulo	Año	Autores	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Referencia
					situaciones se argumentan por su condición de entidad del estado, esto significa, que las políticas centralizadas en el desarrollo de ambientes laborales sanos, no están siendo efectivamente aplicadas en sus seccionales, generando ambientes no confortables para sus empleados.	

Nota: Elaboración propia basado en diversos autores de clima organizacional.

4.4. Marco Conceptual

La investigación se desarrolla en el ámbito del nivel de satisfacción laboral para lo cual se tendrán en cuenta los conceptos de mayor relevancia para la misma, tales como:

Agencias de Aduanas:

Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.(Artículo 12 del Decreto 2883 de 2008)

Clima Organizacional:

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. García y Zapata (2008).

Comunicación:

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificar en un mensaje definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir el mensaje, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado. (Chiavenato, 2006).

Estabilidad Laboral:

Es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido.

Liderazgo:

Una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. (Daft, 2007).

Motivación:

Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Robbins (2004).

Organización:

Es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas.

Productividad:

Se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenidos mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.

Satisfacción:

La sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas. Philip Kotler.

4.5. Marco Legal

Existen aspectos legales que deben tenerse en cuenta, debido a que dichas normas, leyes y decretos están relacionadas con el tema de esta investigación y los cuales son un referente teórico y jurídico del mismo, entre ellas se encuentran: leyes, decretos, acuerdos, resoluciones y actos legislativos que tienen que ver con el funcionamiento del agenciamiento aduanero en Colombia.

A continuación, se presenta un cuadro con la normatividad aplicable al sector aduanero:

Tabla 4.
Normatividad del sector laboral y aduanero en Colombia.

Ley	Año	Descripción
Constitución Política de Colombia	1991	Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
		Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
		Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.
		Artículo 53. El derecho al trabajo, protegido por la Constitución Política en varios de sus artículos , como un valor que se ha de garantizar a los integrantes de la Nación, al mismo nivel que la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz.
		Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Ley	Año	Descripción
		Artículo 55. Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley Artículo 56. Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador. Artículo 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas. Artículo 226. El estado promoverá la internacionalización de las relaciones políticas, económicas, sociales y ecológicas sobre bases de equidad, reciprocidad y convivencia social.
Ley 100	1993	Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
Ley 1609	2013	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas.
Código Sustantivo del Trabajo	1950	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Decreto 2685	1999	Por medio del cual el gobierno nacional reguló la legislación aduanera.
Decreto 2883	2008	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1165	2019	Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013.

Nota: Elaboración propia basado en diversas leyes aplicables al sector laboral y aduanero en Colombia.

5. Metodología

5.1. Tipo de Estudio

El método de análisis del clima organizacional se realizará con el modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle, donde plantea varios factores determinantes de diferente naturaleza, que por medio de una encuesta, se busca encontrar la respuesta del estado en que se encuentra la empresa con respecto al clima organizacional, de ahí el lograr encontrar la satisfacción de las personas en el trabajo y alcanzar los lineamientos tanto de la misión como de los objetivos de la compañía. El presente trabajo es de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que busca a partir de la percepción de los colaboradores, tener una guía de la realidad en que se encuentra el clima laboral en el área anteriormente mencionada; utilizando una escala de medición la cual proporcionará el nivel de satisfacción o insatisfacción con respecto al clima laboral en la organización. Cabe anotar, que de acuerdo a los lineamientos de la metodología utilizada, ésta investigación también es de carácter exploratoria (permite al investigador abordar el fenómeno que investiga desde su propia perspectiva – experiencia, y es posible el crear preguntas que podrán ser base para otras investigaciones) y descriptiva (permitir el identificar características del objeto de investigación, como son el describir actitudes de las personas, asociaciones mentales, detallar formas de conducta y comprobar la relación entre variables de investigación).

5.1.1. *Estudio Exploratorio*

Por medio de esta investigación se procura generar una visión amplia y próxima al contexto práctico de la realidad evidenciada en el determinado objeto de estudio. Teniendo en cuenta que este tipo de investigaciones se caracterizan por carecer de estudios previos de este tipo, es decir, que ha sido poco explorado y reconocido. Igualmente, resulta complejo formular una hipótesis precisa, por tal razón se puede determinar que esta investigación es única.

El estudio del clima organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO S.AS., ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura y representado en el presente proyecto intenta aumentar el grado de familiaridad en relación con los contextos de clima organizacional establecidos dentro de la mencionada empresa, los cuales son relativamente desconocidos para el proyecto y sus ejecutores, de modo que, se ambiciona el obtener información de la organización que posibilite determinar conceptos, identificar variables sobresalientes y por consiguiente sugerir puntos de partida, suposiciones o conjeturas para continuar posteriormente la investigación.

De igual forma, se da a entender como un estudio de campo al estar en contacto con el medio en su proceso cotidiano de desarrollar su actividad, entonces, es cuando por medio de observación se recopila y comprueban algunos de los datos importantes para el proyecto.

5.1.2. *Estudio Descriptivo*

De acuerdo con la definición de que “El Estudio Descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes del universo investigado,

establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (Méndez, 1995, p.126), para esta investigación se realizará un estudio descriptivo, el cual permitirá conocer las principales características, percepciones, costumbres, relaciones y actitudes que se desarrollan al interior de la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S en Buenaventura, mediante el análisis y descripción detallada de los datos recolectados.

5.2. **Método de Investigación**

5.2.1. **Método Deductivo**

Para adelantar esta investigación se hará uso del método de investigación deductivo. Se aplicará este método ya que según (Suarez Ruiz, 2001), Es un método científico que considera que la conclusión se halla incluida dentro de las premisas de trabajo, lo que quiere decir, que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: “cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera”.

Tras la etapa de observación y el análisis de los datos que el proyecto recopila en la organización objeto de estudio se procede a estructurar la posible hipótesis como propuesta de solución al problema planteado. De tal modo, que a través de este método está orientado a proponer una conclusión que posiblemente favorezca a los involucrados. La actual investigación demuestra un método de observación y análisis. Se puede emplear el desarrollo de otros procedimientos como recolectores de datos (Encuestas, entrevistas, entre otros), lo cual asume valor primordial en la investigación. Teniendo en cuenta que para llegar a generar algún tipo de

conclusión se requieren elementos previos que indiquen una situación o estado que sea atractivo para su estudio.

5.2.2. *Cuantitativo*

Para realizar la investigación se utilizará el método cuantitativo, el cual permitirá obtener la información y recolectar los datos necesarios, para el posterior tratamiento y análisis.

5.2.3. *Cualitativo*

También se trabajará con el método cualitativo para describir, comprender el comportamiento y percepciones de los colaboradores y la influencia de dichos aspectos en el clima organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S en Buenaventura.

5.3. Población

Definida como la concreción de la unidad de análisis en un contexto específico, ubicados espacial y temporalmente. Son todos los elementos, personas, situaciones y objetos en relación con los cuales se diseña la investigación. La población que se tendrá en cuenta para adelantar el presente estudio y a la cual se le realizará la encuesta es al personal de la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S en Buenaventura, la cual cuenta con 42 colaboradores, quienes desempeñan sus labores en diferentes áreas de la empresa como son el área administrativa, operativa y la de comercio exterior.

5.4. Instrumentos Metodológicos

5.4.1. *Fuentes para la Recolección de la Información*

Para la recolección de la información es de suma importancia identificar diferentes tipos de fuentes primarias y secundarias para que se alcancen los objetivos propuestos.

5.4.1.1. Fuentes Primarias: Referente a la investigación de campo, la cual pretende contribuir a la recolección de los datos necesarios sobre el clima organizacional, se realizará encuestas, de acuerdo con el modelo de Hernán Álvarez Londoño, determinado en un censo al personal de la empresa objeto de estudio con el fin de conocer sus percepciones, actitudes, relaciones y opiniones, estas serán por medio del instrumento de Google- formularios sin la interacción entre los evaluadores y encuestados para así obtener respuestas sin nivel de parcialidad. De igual manera, se desarrollará una entrevista semiestructurada a la directora de la Sucursal de Buenaventura; para así obtener diferentes puntos de vista en distintos ángulos.

5.4.1.2. **Fuentes Secundarias:** Hacen referencia a todo el conjunto de teorías de Clima organizacional recopiladas por cada uno de los autores mencionados en el presente proyecto y que sirven como referencia para el desarrollo óptimo de la investigación, autores como Brunet y Likert. Aportes retomados de libros, artículos electrónicos, vía web y demás guías metodológicas como el Modelo De Medición Del Clima Organizacional de Hernán Álvarez Lodoño, así como también la información correspondiente a la estructura organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S en Buenaventura, que podría resultar vital para dar solución a la formulación del problema del presente trabajo investigativo, como la misión, visión, objetivos, políticas, reglamento interno de trabajo, entre otros.

5.4.2. *Técnicas de Recolección de la Información*

Para llevar a cabo este trabajo investigativo se requiere una variedad de métodos para diseñar un plan de recolección de datos, teniendo presente la estructura, confiabilidad y objetivos del proyecto.

5.4.2.1. **Entrevista Semiestructurada:** Se recreó esta técnica con preguntas formuladas de acuerdo con el **Modelo de Medición del Clima Organizacional Hernán Álvarez Londoño** y con posibilidad de ajuste de acuerdo a la respuesta obtenida.

5.4.2.2. **Encuesta Estructurada:** Formuladas teniendo en cuenta el **Modelo de Medición del Clima Organizacional Hernán Álvarez Lodoño**, donde se aprecian los niveles motivacionales y la satisfacción que puede llegar a sentir el trabajador.

5.4.2.3. Observación no Participante: Por medio de visitas a la empresa en jornada laboral sin interacción alguna, donde cada uno de los colaboradores se encuentre desempeñando sus respectivas labores y desenvolviéndose como un día común en su rutina de trabajo, se recopiló toda la información que pueda ser relevante para el proyecto, siendo esta identificada por medio de la observación.

6. Caracterización de la Organización

La agencia de Aduanas Siaco S.A.S hace parte de un grupo el cual lleva por nombre Repremundo, siendo está especializada en importaciones y exportaciones, servicios especiales de comercio exterior, también ofrece dentro de su cartera servicios de asuntos regulatorios; contando con certificaciones que respaldan su confiabilidad, calidad y legalidad, reconocido ante demás agencias como operador económico autorizado certificación que pocas organizaciones hasta el momento lo tienen.

Está organización cuenta con varias sucursales, pero la que es objeto de estudio en este momento es la que se encuentra ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. Sus oficinas están en el centro de la ciudad más específicamente en la Cra. 3 No. 2-13 2do Piso Altos Frente Edificio Santa Elena. Cuenta con 42 empleados.

La directora de sucursal se llama Jamileth Betancourt Osorno y se encuentra a cargo de todas las operaciones comerciales de la sucursal en el territorio portuario. Los medios de contacto son:

Teléfono: 24 19 708 / 24 34 063

Correo jamileth.betancourt@repremundo.com.co.

6.1 Misión

Hacemos agenciamiento aduanero seguro y eficiente, a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

Misión y visión de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1, fuente: infografía publicada en el salvapantallas de los equipos de la sucursal Buenaventura.

6.2 Visión

Ser la agencia de aduanas con la que quieren trabajar importadores y exportadores por su servicio innovador y de alta calidad, que atrae al mejor talento humano a hacer parte de su equipo de trabajo.

Misión y visión de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1, fuente: infografía publicada en el salvapantallas de los equipos de la sucursal Buenaventura.

6.3 Historia de Siaco S.A.S a Nivel Nacional

La sociedad Agencia de Aduanas Siaco SAS. Nivel 1, fue constituida, según las leyes colombianas como una sociedad de responsabilidad limitada, mediante escritura pública No. 3971 de la notaría 40 de Bogotá el 9 de diciembre de 1.994; el tamaño de la empresa, según Ley 905 de 2004 es “Mediana”. Mediante Escritura Pública No 5433 de la Notaría 9 de Bogotá del 29 de julio de 2011, inscrita el 28 de septiembre de 2011, la Sociedad se transformó de Sociedad Limitada a Sociedad por Acciones Simplificada. El domicilio principal está en la Ciudad de Bogotá, Localidad de Fontibón; Av. Cra 97 N 24C-80 y tiene oficinas regionales en: Buenaventura, Santa Marta, Cali, Rionegro, Cartagena, Barranquilla, Cúcuta e Ipiales. En la actualidad la empresa cuenta con una planta de personal de 380 empleados a nivel nacional y es considerada pionera en el manejo de tecnologías aplicadas al sector aduanero. (*Diagnóstico Financiero y Valoración de la empresa SIACO SAS – NIVEL 1, s. f.*)

6.4 Estructura Organizacional



Gráfico 3. Estructura Organizacional SIACO S.A.S a nivel nacional.

Nota: Elaboración propia basado en la estructura de talento humano de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.

6.4.1 Organigrama

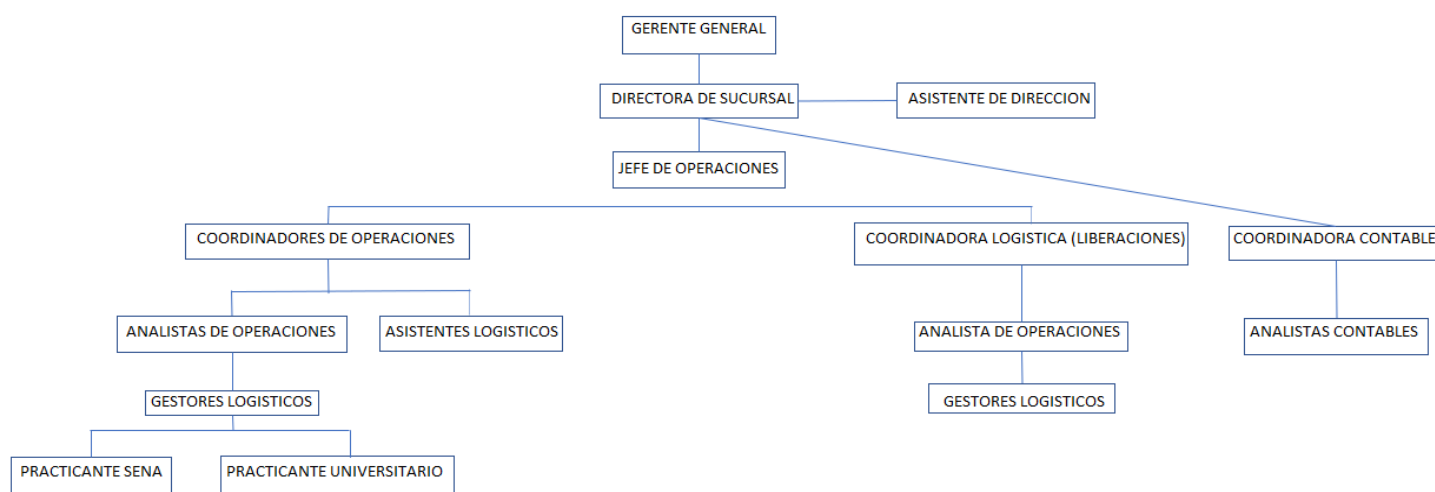


Figura 1. Organigrama Institucional

Nota: Elaboración propia basado en la información suministrada por la empresa

6.5 Políticas Organizacionales

La Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1, ha generado una serie de políticas las cuales permiten una guía de las acciones a ejecutar por sus colaboradores. Siendo estas creadas en el nivel jerárquico más alto de la organización, divulgadas de forma física y electrónica para el conocimiento general de cada persona. Estas son actualizadas constantemente ya que la actividad económica así lo exige, permitiendo estar en conjunto con el cambiante mundo en que se desempeña y permitiendo a sus trabajadores una sensación de seguridad y cumplimiento con los derechos individuales y colectivos de este gremio, las cuales son presentadas a continuación:

6.5.1 Grupo Repremundo

Política de no consumo de sustancias psicoactivas y no prácticas de adicción:

En el grupo Repremundo no se permite el consumo de sustancias psicoactivas, la práctica de juegos de azar u otras prácticas de adicción en oficinas, instalaciones de la empresa o fuera de ellas mientras se estén realizando actividades en su representación. Tampoco se permite fumar, a razón de riesgos de incendio o explosión inherentes a la operación misma.

Las empresas del Grupo Repremundo, se comprometen con la prevención a través de programas de concientización y sensibilización que den al daño que estas prácticas puedan producir en la salud y seguridad de sus trabajadores, contratistas, subcontratistas, conductores, terceros, personal In-House, clientes y en los recursos materiales y financieros de las empresas favoreciendo un entorno laboral seguro.

Para tales efectos, las empresas adoptan medidas que al respecto establezca la normatividad vigente legal.

(Tomado de infografía publicada en la sucursal física de la agencia de aduanas Siaco S.A.S 2022)

6.5.1.1 Política Sistema de Administración de Riesgos: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, en concordancia con sus Políticas de Gestión Integral, Política de Prevención LA/FT-PADM y el código de Ética y Conducta Empresarial, establecen su compromiso con la gestión integral de riesgos que puedan afectar positiva o negativamente el cumplimiento de requisitos de las partes interesadas, el logro de los objetivos organizacionales, la seguridad de la

cadena de suministro y el normal desarrollo de los procesos a través del establecimiento de contexto estratégico, la consideración de las necesidades de las partes interesadas, el diagnóstico, identificación, análisis, valoración y administración de riesgos, contribuyendo de esta forma al mejoramiento y fortalecimiento de los procesos y al logro de la visión organizacional.

(Tomado del documento 1-GRM-063/V.02 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.2 Política de Ética y Conducta Empresarial: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S promueven y desarrollan prácticas de negocio justas, transparentes, de lucha contra la corrupción en todas sus formas, el trabajo digno y la protección del medio ambiente, con el objeto de garantizar la seguridad y confianza en las relaciones empresariales con todos sus grupos de interés, comprometiéndose con el cumplimiento y mantenimiento del código de Ética y Conducta Empresarial que orienta a la totalidad de directivos, empleados, proveedores, contratista y demás grupos de interés vinculados a la organización.

La estricta adhesión y cumplimiento a esta política, es responsabilidad de todos los vinculados a la empresa y su operación. No se permiten excepciones y no existe objetivo alguno que justifique la violación a la misma.

Esta política será revisada periódicamente a fin de verificar su cumplimiento y adecuación permanentes.

(Tomado del documento 1-GRM-076/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.3 Política de Privacidad y Protección de Datos Personales: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S y REPCIF S.A están comprometidas a garantizar la protección de los derechos fundamentales, libertades y garantías constitucionales referidos en el art. 15 de la constitución política, así como el derecho a la información consagrado en el art. 20 de la misma y el estricto acatamiento de los principios previstos en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 mediante procesos de manejo de información que respeten el derecho al habeas data, la intimidad, el buen nombre, la imagen y la autonomía de las personas, en todas las actuaciones relacionadas con el manejo de la información personal, para lo cual la organización divulgará y mantendrá a través de su página web y demás medio de divulgación previstos por la Ley, la información y orientación necesaria a los titulares, causa habientes, representantes o apoderados garantizando el derecho que tienen las personas para conocer, actualizar y rectificar la información que repose en nuestras Bases de datos.

(Tomado del documento 1-GRM-078/V.02 de Serrano Rueda Alberto del 13-Ago-2021)

6.5.1.4 Política de Bienestar: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, bienestar es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de nuestros colaboradores, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y sentido de la

pertenencia con nuestra organización. (Tomado del documento 1-GRM-081/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.5 Política de Firmas y Sellos: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, en concordancia, con sus sistemas integrados de gestión y con el fin de evitar la falsificación y uso no autorizado de firmas y sellos en representación de estas, establecen como estrategias de control que:

- La elaboración de sellos es responsabilidad del área de compras exclusivamente, quienes garantizarán el uso y protección adecuada de la imagen corporativa y la asignación al personal de acuerdo con las necesidades de los procesos y las autorizaciones pertinentes.
- Frente a un cambio y retiro definitivo de sellos, el área de compras deberá dejar evidencia de la devolución de sellos y la destrucción de este mediante el acta respectiva.
- La entrega de sellos se hará mediante acta de entrega de activos a cada trabajador. Además, el líder de cada proceso deberá diligenciar el formato de control indicando para qué actividades o documentos está autorizado el uso del sello y este formato deberá enviarse a compras escaneado.
- El uso de sellos y firmas es personal e intransferible, siendo de uso único por el colaborador al que fue asignado.
- La pérdida o hurto de un sello, se deberá reportar oportunamente al área de compras.

- La autorización de firma se realizará al momento de la entrega del perfil de cargo de cada colaborador.
- El uso indebido de las firmas o sellos en representación de la organización dará para procesos disciplinarios y/o legales según aplique.

(Tomado del documento 1-GRM-089/V.00 de Serrano Rueda Alberto del 15-Jul-2021)

6.5.1.6 Política de Prevención en Acoso Laboral: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, buscan fomentar, promover y mantener ambientes sanos de convivencia laboral, donde primen las relaciones positivas y armónicas entre todos sus colaboradores, haciéndolas parte de las interacciones diarias, velando siempre por la dignidad e integridad de cada una de las personas.

Para tal fin y en aras de prevenir conductas de acoso laboral, las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, desarrollan actividades que generen una conciencia colectiva de sana convivencia, incentivando el trabajo en equipo en condiciones justas y equitativas, el respeto en todos los sentidos del organigrama entre compañeros y/o entre jefes inmediatos; procurando proteger en todo momento la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de expresión de los trabajadores; cumpliendo con la normatividad vigente.

(Tomado del documento 1-GRM-080/V.01 de Serrano Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.7 Política de Ruido: Las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, de acuerdo con su compromiso para fomentar el cuidado auditivo, la protección del medio ambiente, el control y seguridad de sus procesos y actividades, establece la siguiente política de ruido.

- Se prohíbe el uso de reproductores de música en dispositivos electrónicos como pc, celulares u otros con o sin audífonos, debido al manejo de la información en el cual se pueden ver afectados los procesos y el desarrollo de las tareas que impliquen análisis de datos y/o elaboración de documentos.
- El volumen de los celulares debe ser moderado, o estar en vibración o silencio teniendo en cuenta que es un factor que puede llegar a interrumpir cualquier actividad de forma temporal.
- Se debe fomentar una cultura de respeto frente a la comunicación verbal en los equipos de trabajo, manteniendo un tono de voz moderado que permita a todos evitar distracciones en nuestras labores.
- La presente política reglamenta las acciones anteriormente previstas para evitar la afectación de la salud de todos los trabajadores, la sana convivencia, la seguridad en los procesos y la comunicación efectiva en la organización.

(Tomado del documento 1-GRM-061/V.02 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.8 Política de Incapacidades: En las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, el jefe

inmediato y/o encargado deberá realizar el control y seguimiento al personal que no se presente a laborar, lo anterior con el fin de determinar si el empleado se encuentra incapacitado e informará de la inasistencia al departamento de talento humano. El colaborador incapacitado deberá informar de forma inmediata el motivo de la ausencia y adjuntando los soportes correspondientes a su incapacidad al jefe inmediato. Una vez obtenido los soportes correspondientes, el jefe inmediato informará al departamento de talento humano, seguridad salud en el trabajo y nómina sobre la incapacidad del colaborador adjuntando los debidos soportes. El colaborador el día de su regreso deberá presentar la incapacidad física al departamento de talento humano. Para los casos que las incapacidades superen 3 días deberán adjuntar la historia clínica para el cobro de la misma. Una vez entregadas las incapacidades en original al departamento de talento humano se procederá a realizar el respectivo cobro ante la entidad de salud pertinente. Para efectos de revisión de las incapacidades se entregarán a seguridad y salud en el trabajo los días 13 y 28 de cada mes y este una vez finalizada la revisión hará entrega de las mismas el día 15 y 30 de cada mes al área de nómina.

(Tomado del documento 1-GRM-084/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.9 Política de Uso de Tacónes: Si está dentro de las instalaciones de las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, puede usar tacones siempre y cuando no se movilice mucho dentro de ellas.

- Los tacones no deben superar la altura de 7cm.
- Queda prohibido el uso de tacón puntilla, ya que estos son los que generan mayor inestabilidad y es un riesgo de caída.

- Si se movilizan dentro de la empresa, use siempre zapatos planos. (No tenis).
 - Para el ingreso de las bodegas es obligatorio el uso de botas de seguridad.
 - Queda prohibido el ingreso a las bodegas, con baletas y/o tenis cuando estén movilizándose dentro de ellas.
- ¡Tenga en cuenta que con esta política trabajamos en pro de su salud y bienestar, para tener una empresa más segura!
 - El incumplimiento y/o omisión de esta política será considerada falta grave y será sancionada de acuerdo con el código laboral y el reglamento interno de trabajo.

(Tomado del documento 1-GRM-083/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.1.10 Política del Buen Vestir: En las empresas Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S, Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S, cada persona debe hacer el buen uso de la dotación y prenda de vestir. Por lo tanto, es necesario que hagamos uso de nuestro juicio a la hora de utilizar nuestros uniformes para asistir al trabajo y desarrollar nuestras actividades diarias, sin importar donde y cuando sean ejecutadas. Durante las horas laborales la presentación personal debe ser impecable para reforzar la cultura organizacional.

- No utilizar tenis de lunes a jueves.
- No utilizar jeans rotos, ni gorras, ni sombreros, ni bermudas.
- Usar el uniforme con respeto, la dotación debe portarse completa todos los días, se debe mantener el uniforme y dotación en buen estado, no haber modificaciones.

- Para el uso adecuado de la falda, tenga en cuenta que la medida es de 5 dedos encima de la rodilla.
- La falda debe permitir sentarse, caminar, subir o bajar escaleras y agacharse con elegancia, seguridad y comodidad.
- El uso de tenis de lunes a jueves está restringido, sólo podrá utilizarlo los viernes y sábados.
- No utilice ningún día de la semana jeans rotos, escotes muy pronunciados, camisetas de equipos de fútbol.

(Tomado del documento 1-GRM-082/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020)

6.5.2 Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1

Política de Gestión Integral: SIACO S.A.S Empresa dedicada a la planeación y ejecución de operaciones de comercio exterior en el marco de la actividad de agenciamiento aduanero, defenderá y preservará el comercio y la económica legal actuando de manera responsable y honesta y logrará la satisfacción de sus clientes, colaboradores y demás partes interesadas mediante el mantenimiento de un sistema de gestión integral, que garantice la prestación de un servicio logístico ágil y seguro, que cumpla con las normas legales vigentes aplicables y demás requisitos que suscriba la empresa, comprometiéndose con:

- La gestión de los riesgos presentes en las condiciones de trabajo y en la ejecución de todas las actividades laborales que pudieran afectar la salud y la seguridad de los trabajadores, contratistas, subcontratistas y grupos de interés, para eliminar peligros y reducir riesgos laborales y proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables promoviendo la participación y consulta de los trabajadores y así prevenir lesiones y enfermedades por el deterioro de la salud

relacionados con el trabajo en concordancia con el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la organización.

- La protección del medio ambiente a través de la gestión de residuos y el uso racional de los recursos para la prevención de la contaminación y la mitigación de los impactos ambientales resultado de las actividades que desarrolla la organización.
- La gestión de la seguridad en la cadena de suministro, la protección y finalidad de la información, la lucha contra actividades ilícitas de lavado de activos, contrabando, tráfico de estupefacientes, tráfico de sustancias para el procesamiento de narcóticos, terrorismo, financiación del terrorismo, tráfico de armas, proliferación de armas de destrucción masiva, contaminación de carga, hurto o saqueo de mercancías, la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- La gestión del mejoramiento continuo y eficaz, en procura del fortalecimiento del comercio exterior colombiano.

(Tomado del documento 1-PLS-002/V.12 de Serrano Turbay Diego Andrés del 23-Ago-2022)

6.5.3 Políticas Organizacionales Grupo Repremundo- Agencia de Aduanas Siaco S.A.S

Tabla 5.

Políticas organizacionales Grupo Repremundo- Agencia de Aduanas Siaco S.A.S

Políticas	Organización	Documento
• Política de no consumo de sustancias psicoactivas y no prácticas de adicción.	Grupo REPREMUNDO (Map Cargo S.A.S, Agencia de Aduanas Siaco S.A.S , Repremundo S.A.S, Logística Repremundo S.A.S, Repremundo Industrial de servicios S.A.S, Comercializadora S.A y Repremundo Industrial del Valle S.A.S).	Infografía publicada en la sucursal Buenaventura.
• Política sistema de administración de riesgos.		documento 1-GRM-063/V.02 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de Ética y Conducta Empresarial.		documento 1-GRM-076/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de privacidad y protección de datos personales.		documento 1-GRM-078/V.02 de Serrano Rueda Alberto del 13-Ago-2021.
• Política de bienestar.		documento 1-GRM-081/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de firmas y sellos.		documento 1-GRM-089/V.00 de Serrano Rueda Alberto del 15-Jul-2021.
• Política de prevención en acoso laboral.		documento 1-GRM-080/V.01 de Serrano Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de ruido.		documento 1-GRM-061/V.02 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de incapacidades.		documento 1-GRM-084/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de uso de tacones.		documento 1-GRM-083/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.

Políticas	Organización	Documento
• Política del buen vestir.		documento 1-GRM-082/V.01 de Serrano Rueda Alberto del 17-Dic-2020.
• Política de gestión integral.	Agencia de aduanas Siaco S.A.S nivel 1.	documento 1-PLS-002/V.12 de Serrano Turbay Diego Andrés del 23-Ago-2022.

Nota: Elaboración propia basado en las políticas del Grupo Repremundo y la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S

6.6 Valores Corporativos

Actitud de Servicio

- Ser el mejor aliado de nuestros clientes, entender sus necesidades.
- Desarrollar procesos flexibles para atender esas necesidades.
- Se busca exceder sus expectativas, actuar con profesionalismo.

Responsabilidad

- No esperar que las cosas sucedan; hacer que sucedan.
- Lograr resultados.
- Cumplir lo que se promete Influir positivamente en nuestro entorno.
- Trabajar juntos para alcanzar las metas.

Transparencia

- Siempre actuar desde la legalidad.
- Construir relaciones de mutuo beneficio a largo plazo.
- Promovemos la sana competencia. Inspirar confianza en cada paso

6.7 Certificaciones

Tabla 6.

Certificaciones del Grupo Repremundo- Agencia de Aduanas Siaco S.A.S

	Certificaciones	Lugar de validez
• SGA-CERTIFICADO PREAD- SDA	El Programa de Excelencia Ambiental Distrital (PREAD) es el mecanismo de reconocimiento público anual que la Secretaría Distrital de Ambiente otorga a las empresas ubicadas dentro del perímetro urbano del Distrito Capital que se destaquen por su desempeño ambiental y responsabilidad social empresarial con enfoque ambiental en el desarrollo de sus actividades, incentivando el mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito y de la calidad de vida de sus habitantes. <i>(Programa de Excelencia Ambiental Distrital - PREAD. (2021b). Secretaría Distrital de Ambiente. https://ambientebogota.gov.co/pread)</i>	Sucursal Bogotá
• ISO 9001:2015	La norma NTC- ISO 9001 (cuarta actualización) fue ratificada por el consejo directivo de 2015-09-23 Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. <i>(NORMA ISO 9001 2015. (s. f.). https://colaboración.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.Pdf)</i>	Todas las sucursales
• BASC- ANS	El certificado BASC, es emitido por la sede central de World BASC Organization y es tramitado por cada uno de los capítulos BASC miembros de la organización los cuales están autorizados para llevar a cabo el proceso de auditoría y certificación de acuerdo a las políticas de WBO y se renueva anualmente conforme a las disposiciones establecidas. <i>(CERTIFICACIÓN BASC. (2021). BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE. https://www.wbasco.org/es/certificacion/certificacion-basc)</i>	Todas las sucursales
• CERTIFICACIÓN OEA	Se entiende el OEA como la autorización que otorga la autoridad aduanera, atendiendo los lineamientos propuestos por la Organización Mundial	Todas las sucursales

	Certificaciones	Lugar de validez
	de Aduanas, a una empresa que demuestra estar comprometida con la seguridad en toda su cadena de suministro, mediante el cumplimiento de requisitos en materia de seguridad e historial satisfactorio de obligaciones aduaneras y fiscales. (Plegable Operador Económico Autorizado. . [Ilustración]. https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Documentos%20de%20interes/Plegable%20Operador%20Econ%C3%B3mico%20Autorizado.pdf)	
• ISO 45001:2018	Es la nueva norma internacional que proporciona un marco para gestionar y mejorar continuamente la seguridad y salud laboral (SSL) dentro de la organización, independientemente de su tamaño, actividad y ubicación geográfica (NQA-ISO-45001-Guia-de-implantacion. (s. f.). https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFS%20and%20PDFs/NQA-ISO-45001-Guia-de-implantacion.pdf)	Todas las sucursales
• CERTIFICACIÓN ARL	El certificado de la ARL o Administradora de Riesgos Laborales es un requisito que cada vez es más solicitado por parte de clientes u organizaciones ya que de esta manera se puede validar de manera más confiable el cumplimiento que se tiene del SG-SST (Certificado De La ARL ¿Qué Es Y Por Que Tenerlo? MIGUEL ROJAS ARL. SAFE MODE/ BLOG EMPRESARIAL. https://smsafemode.com/blog/certificado-arl-como-conseguirlo/#:~:text=se%20tiene%20ARL-,Que%20es%20el%20certificado%20de%20la%20ARL,y%20salud%20en%20el%20trabajo.)	Todas las sucursales

Nota: Elaboración propia basado en las certificaciones del Grupo Repremundo y la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S

6.7.1 Los Servicios que Ofrece la Sucursal de Siaco en Buenaventura Son

- Agenciamiento Aduanero para Importaciones y Exportaciones
- Administración de calidad UAP
- Agenciamiento Tránsito Aduanero (D.T.A.)
- Administración in-house de Comercio Exterior
- Control portuario

Importación y Exportación

Agencia de Aduanas de Nivel 1 con gestión de servicios en todas las jurisdicciones con operación aduanera del país.



Figura 2. Servicios ofrecidos por la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.

Fuente: Página web oficial de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1/ servicios.

Servicios Especiales

Ponemos a su disposición un equipo de nomenclatura con talento humano altamente calificado, especializado en los diferentes sectores de la economía, aportando conocimiento específico a la ya adquirida experiencia y trayectoria aduanera.

Contamos con un área especializada en el manejo de procesos especiales: importaciones y exportaciones temporales, control de pagos, administración UAP.

Sistemas de información de vanguardia, para el control de la gestión, reportes, indicadores -KPIs-, trazabilidad. Eficiente infraestructura de comunicación con los Servicios Informáticos Electrónicos DIAN, y demás autoridades, para gestiones oportunas, completas y efectivas.



Figura 3. Servicios ofrecidos por la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.

Fuente: Página web oficial de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1/ servicios.

Consultoría en Comercio Exterior

Talento humano en permanente capacitación y desarrollo, para garantizar servicios de agenciamiento aduanero con alta seguridad jurídica y compromiso con el cliente. Ofrecemos atención personalizada, soportada en una comunicación asertiva y continua con el cliente.



Figura 4. Servicios ofrecidos por la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1.

Fuente: Página web oficial de la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1/ servicios.

7. Resultados de la Encuesta

7.1 Caracterización de la Población Encuestada

7.1.1 Género

A continuación, se muestra el género de la población encuestada.

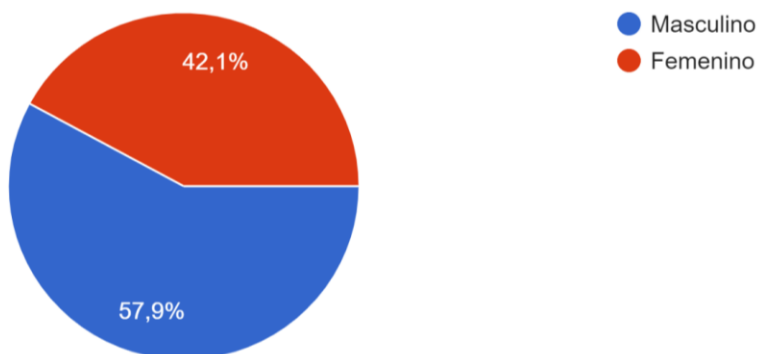


Gráfico 4. Distribución de porcentaje por género

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

Según los resultados de la encuesta en la pregunta correspondiente a género, del 100% de la población encuestada el 42,1% son mujeres las cuales son representadas por el área de color rojo en el anterior gráfico y el 57.9% son hombres con el color azul. Lo cual refleja que éste último es el género predominante en la organización.

7.1.2 Rango de Edad

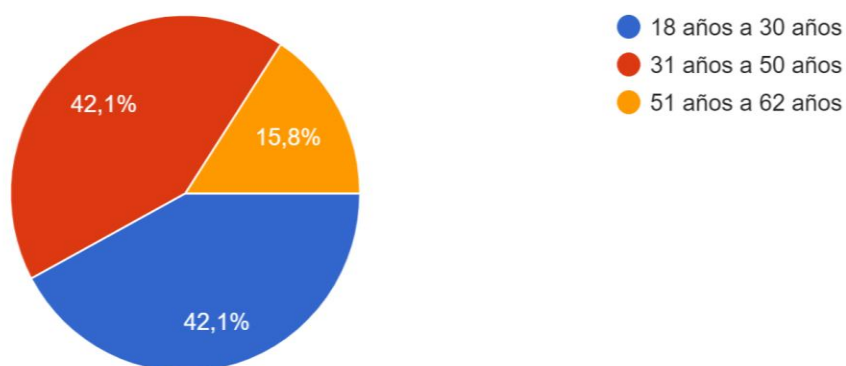


Gráfico 5. Distribución de porcentaje por rango de edad

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

Para esta pregunta se establecieron 3 rangos de edad, teniendo en cuenta los años permitidos para laborar legalmente en Colombia y el máximo para ejercer la actividad. Donde se refleja que existe la misma cantidad de personas entre las edades de 18 a 30 años y 31 a 50 años con un 42.1%, dejando el porcentaje restante de 15.8% a las edades desde 51 a 62 años.

7.1.3 Nivel de Ingresos

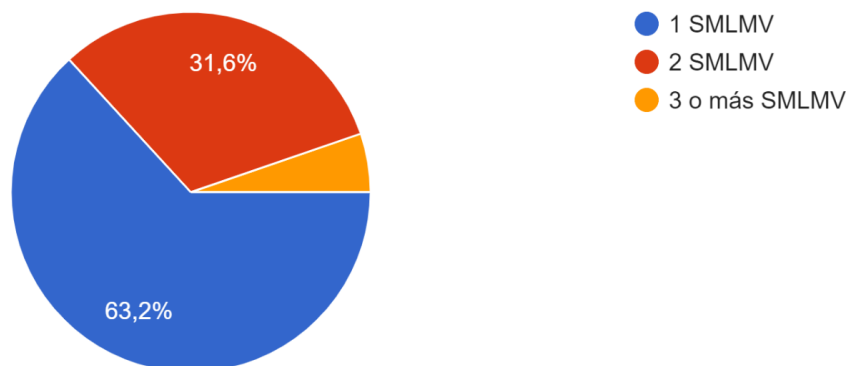


Gráfico 6. Distribución de porcentaje por nivel de ingresos

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

Para este apartado fueron 3 las opciones partiendo desde un salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV), hasta más de 3 salarios mínimos. Donde el 63.2% de los encuestados ganan a partir de 1 SMLMV, el 31.6% a partir de 2 SMLMV y el 5.3% restante a partir de 3 SMLMV.

7.1.4 Nivel de Estudios

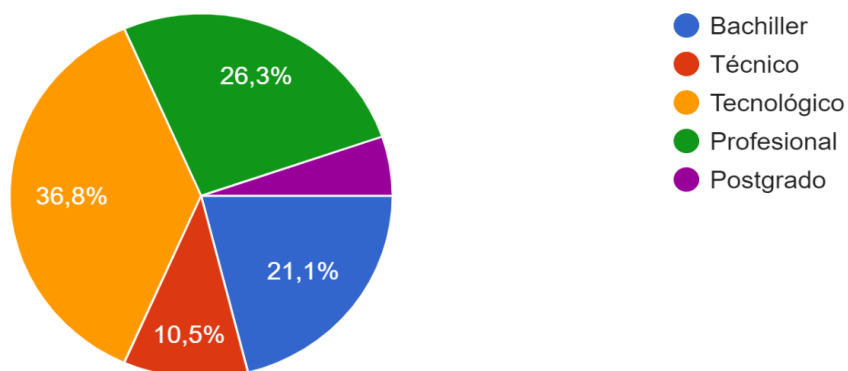


Gráfico 7. Distribución de porcentaje por nivel de estudios

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

En esta pregunta se logra reflejar lo variado que se encuentra el nivel de estudios en esta organización, donde la gran mayoría, exactamente el 36.8% cuenta con formación a nivel tecnológico, siguiendo el 26.3% con formación profesional, el 21.1% con el bachillerato, el 10.5% con un programa técnico y solo el 5.3% cuenta con un posgrado.

7.1.5 Área en la Cual Desempeña sus Labores

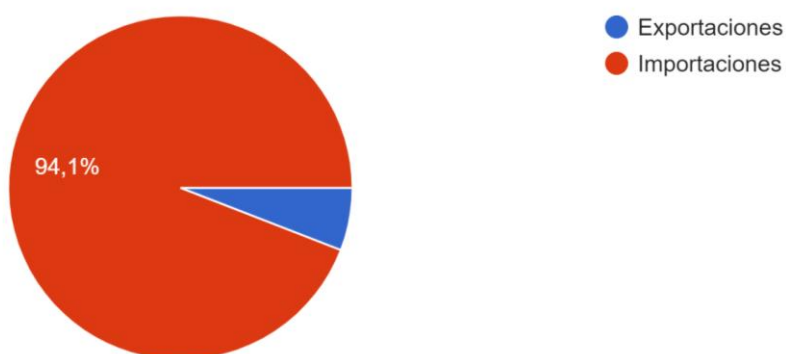


Gráfico 8. Distribución de porcentaje por área de desempeño laboral

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

Al ser una empresa dedicada al comercio exterior se decidió indagar sobre sus 2 áreas de desempeño, para que el colaborador no sintiera vulnerada su confidencialidad. Siendo el 94.1% perteneciente a la actividad de importaciones y el 5.9% a exportaciones.

7.1.6 Tipo de Vinculación

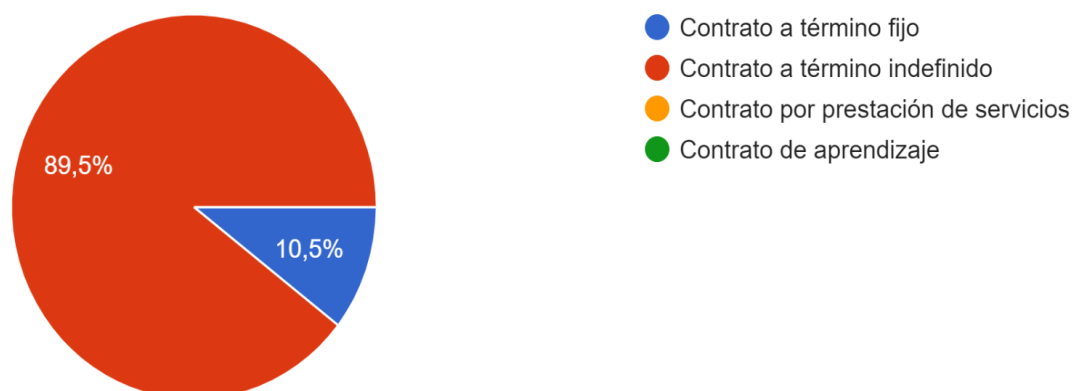


Gráfico 9. Distribución de porcentaje por tipo de vinculación

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

Para esta pregunta se utilizaron las posibles formas de contratación utilizadas por las organizaciones dedicadas al comercio exterior, donde deja demostrado que la gran mayoría son contratados a término indefinido con cifras del 89.5% y un restante de 10.5% con contrato a término fijo.

7.1.7 Tiempo de Vinculación

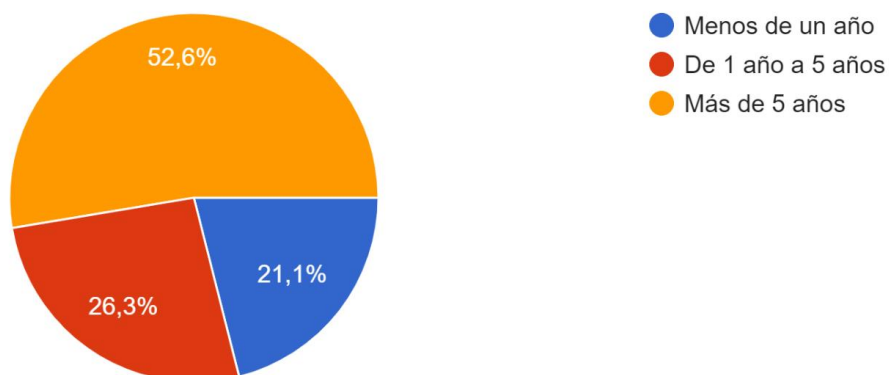


Gráfico 10. Distribución de porcentaje por tiempo de vinculación

Nota: Elaboración propia basado en la encuesta de caracterización para el clima organizacional.

Se escogió 3 umbrales para esta pregunta menos de 1 año, de 1 año a 5 años y más de 5 años, teniendo como resultados que más de la mitad exactamente el 52.6% de la población cuenta con más de 5 años en la empresa, luego el 26.3% con un tiempo comprendido entre 1 a 5 años, quedando con un 21.1% con población de menos de un año de vinculación.

8. Determinación del Clima Organizacional para la Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1 en Buenaventura

Para la determinación del clima organizacional de esta agencia, se utilizó el instrumento de medición de Hernán Álvarez Londoño docente de la universidad del Valle, en el cual se estudian 24 factores los cuales permiten brindar un resultado más acertado sobre el clima organizacional. Siendo estos clasificados dentro de unos umbrales de satisfacción para así determinar los aspectos destacables dentro de la empresa y aquellos que se deben de mejorar, para alcanzar un mayor nivel. De acuerdo con la propuesta de Hernán Álvarez Londoño los resultados deben ser analizados así:

8.1 Resultados Globales de la Medición

8.1.1. Análisis Cualitativo de Resultados

De acuerdo con la propuesta de Hernán Álvarez Londoño los resultados deben ser analizados así:

Tabla 7.

Modelo de medición del clima organizacional Hernán Álvarez Londoño

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Entre 0,0 y 4,0	Inadecuado
Entre 4,1 y 6,0	Deficiente
Entre 6,1 y 8,0	Satisfactorio
Entre 8,1 y 10,0	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en la medición del clima organizacional Hernán Álvarez Londoño.

A continuación, se presentan los resultados globales de la medición.

Tabla 8.

Promedio global de medición Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1

	<i>Aspecto</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Calificación Cualitativa</i>
1	Claridad Organizacional	8,79	10	10	Adecuada
2	Estructura Organizacional	9,58	10	10	Adecuada
3	Participación	9,47	10	10	Adecuada
4	Instalaciones	9,79	10	10	Adecuada
5	Comportamiento Sistémico	9,32	10	10	Adecuada
6	Relación Simbiótica	9,21	10	10	Adecuada
7	Liderazgo	9,95	10	10	Adecuada
8	Consenso	9,53	10	10	Adecuada
9	Trabajo Gratificante	9,42	10	10	Adecuada
10	Desarrollo Personal	10,00	10	10	Adecuada
11	Elementos de Trabajo	9,89	10	10	Adecuada
12	Relaciones Interpersonales	9,47	10	10	Adecuada
13	Buen Servicio	9,53	10	10	Adecuada
14	Solución de Conflictos	9,42	10	10	Adecuada
15	Expresión Informal Positiva	9,68	10	10	Adecuada
16	Estabilidad Laboral	9,95	10	10	Adecuada
17	Valoración	9,00	10	10	Adecuada
18	Salario	8,58	10	10	Adecuada
19	Agilidad	9,84	10	10	Adecuada
20	Evaluación del Desempeño	9,63	10	10	Adecuada

	<i>Aspecto</i>	<i>Promedio</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Calificación Cualitativa</i>
21	Feedback	9,32	10	10	Adecuada
22	Selección de Personal	9,68	10	10	Adecuada
23	Inducción	10,00	10	10	Adecuada
24	Imagen de la Organización	9,95	10	10	Adecuada
	Promedio	9,54	10,00		

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta de medición del clima organizacional Hernán Alvarez Londoño.

En la Tabla 8 se refleja que el promedio global de la medición del clima organizacional de la Agencia de aduana SIACO arrojó como resultado 9,54 que de acuerdo con la Tabla 7 se clasifica como adecuada, lo cual indica que en la organización se tienen aspectos muy favorables del clima organizacional los cuales ayudan para obtener el clima deseado.

De igual manera en la tabla 8 también muestra los valores de la moda en la medición, estando entre 0 y 10, siendo el 10 la moda más relevante en todos los aspectos.

8.2 Dimensiones Mejor Calificadas

La mayoría de los encuestados perciben que cuentan con estabilidad laboral en la organización, lo que les da un parte de tranquilidad.

Las dimensiones: Desarrollo Personal, Inducción, Imagen de la Organización, Estabilidad Laboral y Elementos de Trabajo fueron las mejores calificadas, lo que muestra la satisfacción de los colaboradores con relación a las oportunidades que tienen en la empresa para crecer a nivel personal y profesional, así como el hecho de contar con un empleo seguro que les permite proyectarse a futuro.

Tabla 9.
Dimensiones mejor calificadas

<i>Aspecto</i>	<i>Promedio</i>	<i>Calificación</i>
Desarrollo Personal	10,0	Adecuado
Inducción	10,0	Adecuado
Imagen de la Organización	9,95	Adecuado
Estabilidad Laboral	9,95	Adecuado
Elementos de trabajo	9,89	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta de medición del clima organizacional Hernán Alvarez Londoño.

8.3 Dimensiones con Bajas Calificaciones

Las dimensiones: Salario, Claridad Organizacional y Valoración fueron las que obtuvieron bajas calificaciones, lo que muestra la inconformidad de los colaboradores ya que no cumple con sus expectativas, además de que no son incentivados correctamente.

Tabla 10.
Dimensiones con baja calificación

<i>Aspecto</i>	<i>Promedio</i>	<i>Calificación</i>
Salario	8,58	Adecuado
Claridad Organizacional	8,79	Adecuado
Valoración	9,0	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta de medición del clima organizacional Hernán Alvarez Londoño.

8.4 Análisis y Acciones de Mejora Individual de las Dimensiones

A continuación, se observarán las 24 dimensiones de clima organizacional estudiadas con este instrumento, luego de acuerdo con el modelo de medición determinado por Hernán Álvarez Londoño se realizará la clasificación de acuerdo con la calificación numérica obtenida para así poder asignarle el resultado cualitativo que corresponda.

Las preguntas se realizaron estableciendo una escala de 0 a 10 según el modelo implementado, donde a partir del número brindado iba aumentando o disminuyendo la respuesta de la dimensión de acuerdo con la pregunta, y respecto a dos extremos de calificación.

Posterior a la identificación de causas por los cuales la dimensión no se califica en 10, se presentan las soluciones textuales propuestas por los colaboradores de la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S Nivel 1.

8.4.1 Claridad Organizacional

¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

Escala

0- No los conozco

10- Los conozco profundamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

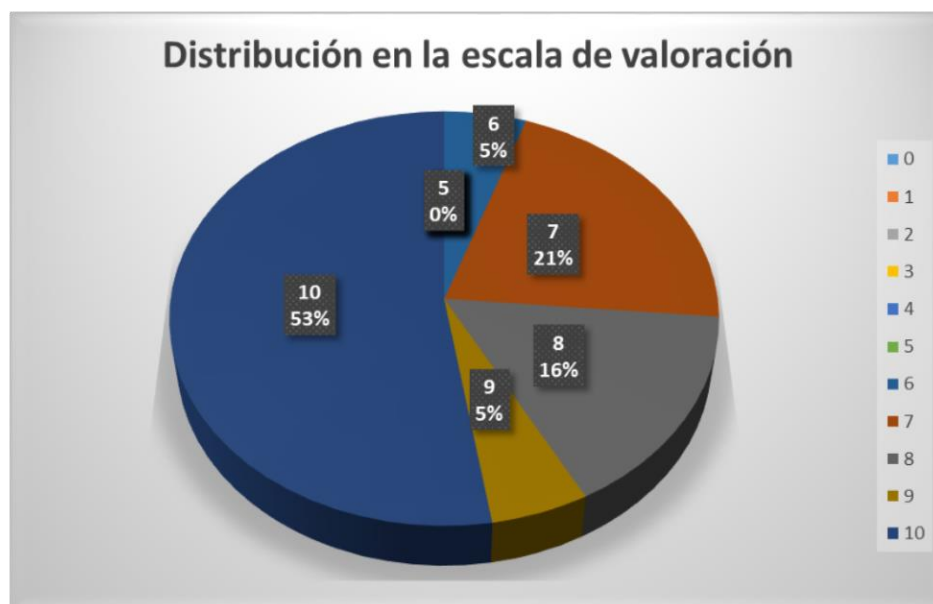


Gráfico 11. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:5,3% personas parte del equipo, 7: 21,1% personas parte del equipo, 8:15,8% personas parte del equipo, 9:5,3% personas parte del equipo, 10:52,6% personas parte del equipo.

Tabla 11.

Resultados de la dimensión de Claridad Organizacional

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Claridad organizacional	8,7	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Claridad Organizacional- encuesta de medición de clima laboral

De acuerdo con los resultados obtenidos en la primera pregunta la cual trata sobre el conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización, se

puede interpretar que el nivel en los trabajadores sobre la claridad organizacional es adecuado con posibilidades de mejora, ya que el 47.5% de las personas dentro de la misma declaran saber de su existencia, pero coinciden en no saberlas, ya sea por falta de promoción de las mismas o por interés individual. Según lo expresado por la directora de la sucursal Jamileth Betancourt Osorno en la entrevista realizada:

“Dentro de las políticas está tener visibles la misión y la visión, se tienen fija como protectores de pantalla, para el conocimiento general de los colaboradores. Son cortas para el conocimiento general de los miembros de la empresa.”

En cuanto a la promoción por parte de la organización dentro de la misma política que manejan ellos, se tiene en cuenta manejar encuestas permanentes y capacitaciones.

Por lo tanto, se debe examinar las causas del porqué el 47.5% de la organización marcaron un puntaje diferente a 10 en esta dimensión.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 12, siendo la más representativa, la poca atención prestada por parte de los encuestados a estos aspectos, a pesar de que se les ha informado, por tanto, se hace necesario crear conciencia de la importancia de dedicar tiempo para el estudio de la misión, visión y objetivos de la organización.

A continuación, se establecerán las causas que pueden llevar al desconocimiento del 47.5% de las personas encuestadas sobre la falta de saber de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización. Teniendo en cuenta que solo se tomarán los resultados obtenidos con calificaciones inferiores a 10, es decir solo las respuestas de las personas comprendidas entre 0-9.

Tabla 12.*Causas de insatisfacción- dimensión de Claridad Organizacional*

	Causas	Porcentaje
A	No hay misión ni visión claramente definidas	
B	Nunca, ni aún en el período de inducción Me han informado al respecto	
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican	8%
E	Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente	50%
F	No me interesa conocerlos	
G	Otras	42%
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Claridad Organizacional- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 12. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión del Claridad Organizacional

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Claridad Organizacional- encuesta de medición de clima laboral.

La causa más significativa como se puede observar es la que se lleva el porcentaje del 50% la cual indica que “han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente”, por lo cual la organización brinda la suficiente información acerca de los temas preguntados, pero el colaborador no le haya el interés a empaparse más del tema. Se debe encontrar una forma por la cual se motive a la persona por el aprendizaje de la misma, ya que puede estar la información al alcance, pero si no se hace atractiva ante los ojos del receptor como es en este caso, el resultado va a ser como el observado anteriormente; puede ser a través de juegos interactivos y actividades didácticas donde más que evaluar incentive al aprendizaje de las mismas, enfocándose en el público específico como lo son los colaboradores de la sucursal Buenaventura.

Soluciones Propuestas: En la tabla 13 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 13.

Soluciones propuestas en la dimensión Claridad Organizacional

Claridad Organizacional
1. Capacitación, charlas o ideas innovadoras para implementar interés en este tema 2. Poner un poco más de atención para aprenderla ya que si hay letreros en la oficina donde se mencionan, todo no puede ser trabajo. 3. Tener un cronograma de tiempo estipulado para estudiarlas 4. La comunicación asertiva entre compañeros, apoyo en equipo para llevar a cabo nuestra labor por el mismo objetivo organizacional. 5. Hacer una capacitación

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Claridad Organizacional- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.2 Estructura Organizacional

¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

Escala:

0- No lo permite

10-Lo permite Excelente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

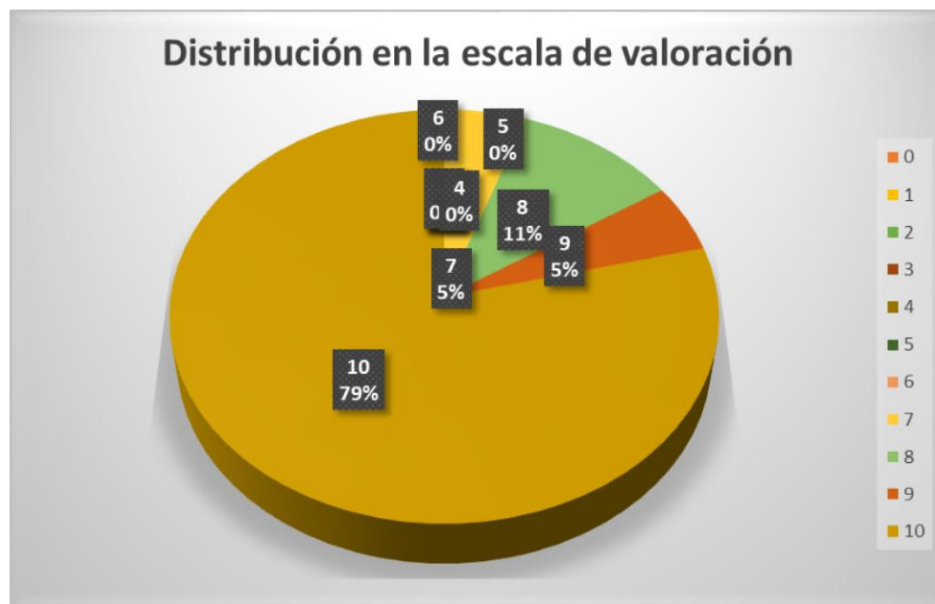


Gráfico 13. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7: 5,3% personas parte del equipo, 8: 10,5% personas parte del equipo, 9: 5,3% personas parte del equipo, 10: 78,9% personas parte del equipo.

Tabla 14.
Resultados de la dimensión de Estructura Organizacional

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Estructura organizacional	9,5	10	Adecuado.

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estructura Organizacional- encuesta de medición de clima laboral

Esta dimensión obtuvo un promedio de 9.5 de los posibles 10 puntos, donde se puede observar que la mayoría de las respuestas fueron con puntaje de 10. De la misma forma existe

una posibilidad de mejora ya que el 21.1% de la población encuestada difiere del resultado pleno en comparación al 78.9% de la misma. Las causas determinantes ante el resultado son, que no se promueve el trabajo interdisciplinario, ni la integración entre las áreas y la falta de autonomía en la toma de decisiones ya que existe demasiada centralización. Esto genera la inconformidad presentada en los colaboradores.

La directora Jamileth expresó lo siguiente:

¿Los procesos realizados permiten la integración entre los trabajadores?

- “Si, por medio de una plataforma que se llama intranet creación propia de la organización, donde las personas encuentran todo lo que deben de hacer, se inunda con información y quizás no todos se interesen por empaparse con los datos disponibles.

Hay indicadores de cumplimiento que ayudan con los procesos que deben realizarse en la organización, estos recuerdan las tareas que se deben de ejecutar y si hay un incumplimiento se debe de justificar. Mensualmente se comparte la información arrojada por esos indicadores.”

La cual corrobora que existe un nivel de integración alta entre todas las áreas de la organización, por lo cual se hace necesario examinar más a profundidad las causas que no permiten un nivel adecuado en esta dimensión del clima organizacional.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 15, Se hace necesario conocer porqué el 21.1% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 15.*Causas de insatisfacción- dimensión de Estructura Organizacional*

Causas		Porcentaje
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización	
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	33%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	67%
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones	
G	Otras	
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estructura Organizacional- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 14. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Estructura Organizacional

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estructura Organizacional -encuesta de medición de clima laboral.

Según los resultados del análisis realizado al 21.1% de la población encuestada sobre el porqué no se encuentran totalmente conformes con la estructura organizacional, deja reflejado dos causas con un 33% “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”; y con un 67% “Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)” siendo esta última la causa más grande la cual implica rigidez en los procesos de la organización, se debe comprender que el campo de la actividad económica de la agencia de aduanas es muy sensible por lo cual los procesos son dictaminados por la ley y se debe cumplir estrictamente, en este caso la organización debe ser más explicativa con el colaborador y hablar el porqué de la complejidad de las actividades realizadas; de igual manera al ser la oficina una sucursal posibilita reexaminar algunos procesos y de acuerdo al órgano que se tenga en la oficina con los puestos de trabajo, poder reasignar actividades para mayor autonomía.

Soluciones Propuestas: En la tabla 16 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 16.

Soluciones propuestas en la dimensión Estructura Organizacional

Estructura Organizacional	
1.	Seguir aplicando los conceptos ya que son claros.
2.	Trabajo en equipo

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estructura Organizacional- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.3 Participación

¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opina libremente y toma parte en las decisiones?

Escala:

0- No la tengo

10- La tengo siempre

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

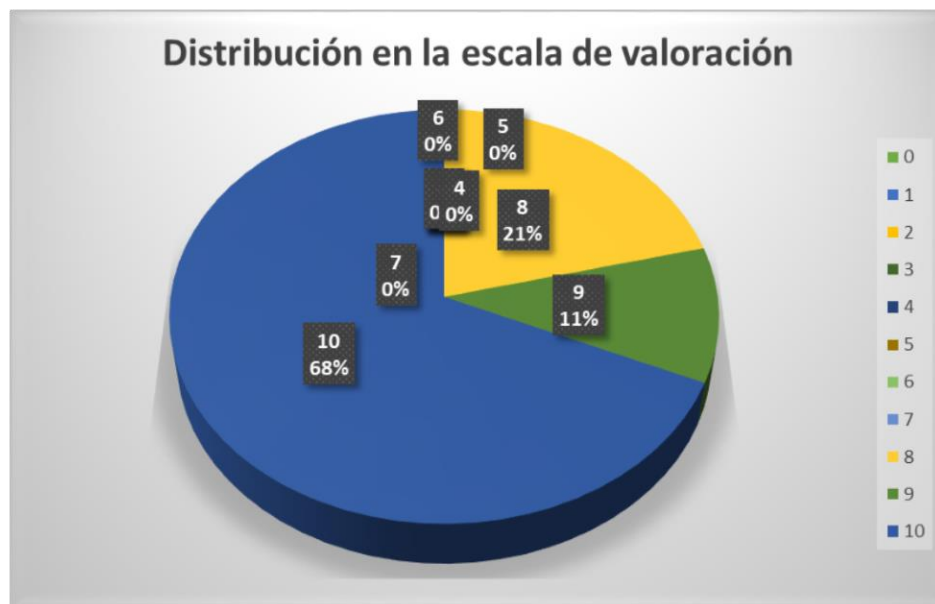


Gráfico 15. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:21.1% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10: 68,4% personas parte del equipo.

Tabla 17.

Resultados de la dimensión de Participación

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Participación	9,4	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Participación- encuesta de medición de clima laboral

La tercera dimensión que es la de participación obtuvo un puntaje de 9.4, siendo de la misma manera que en las anteriores con una moda en la escala de 10, alcanzando un nivel

adecuado de clima organizacional con oportunidades de mejora ya que del 100% de la población, un 31.6% optó por valores entre 0-9 ya que presentan inconformidades con respecto a esta área, mencionando algunas opiniones como: “tener al alcance la información, pero opinar y tomar decisiones al respecto en algunas ocasiones” o no tener oportunidad de hacerlo.

Según lo informado por la directora de la sucursal en la entrevista realizada

“-Se realiza un análisis semanal en cada sucursal además de una reunión mensual de los gerentes nacionales se hablan sobre los problemas, decisiones a tomar y estrategias”

Lo cual indica que hay un nivel de centralización alto con respecto a la toma de decisiones y participación de los colaboradores generando que esta dimensión no alcance una escala total de satisfacción. A continuación, las causas se observan graficadas de la siguiente manera.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 18, Se hace necesario conocer porqué el 31.6% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 18.
Causas de insatisfacción- dimensión de Participación

	Causas	Porcentaje
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión	
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	67%
E	Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. en algunas ocasiones	33%
F	Otras	
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Participación- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 16. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Participación

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Participación- encuesta de medición de clima laboral.

Tomando en cuenta las causas analizadas se observan distribuidas de la siguiente manera dentro del 31.6% que brindaron una calificación inferior a 10 en otras palabras, los valores obtenidos van desde 0-9. Con un 33% la causa de “Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. en algunas ocasiones” y con un 67% “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones”, la situación de mayor relevancia. Es importante tener en cuenta las opiniones de las personas que se encuentran relacionadas directamente con el proceso, ya que al ser reuniones centralizadas o en participación de algunos no se toma en cuenta algunos pequeños aspectos que al ser cambiados o examinados puede mejorar la situación, tanto para el colaborador que se va a sentir escuchado, como para la empresa que va a sentir efectos en el desempeño de sus actividades.

Desde esta dimensión se puede relacionar con el área de valoración del colaborador, la cual según los resultados de la anterior se podrá determinar si existen más causas que coincidan con los aspectos anteriormente mencionados y poder así mismo crear una capacidad de mejora compartida que implique la relación entre la organización y el colaborador.

Soluciones Propuestas: En la tabla 19 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 19.
Soluciones propuestas en la dimensión Participación

Participación
1. Dar oportunidad a todos los colaboradores a ayudar a tomar decisiones pues muchas personas tienen mejores ideas
2. Me parece bien que tomen la opinión y en base a eso puedan tomar decisiones

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Participación encuesta de medición de clima laboral.

8.4.4 Instalaciones

¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

Escala:

0-No estoy a gusto.

10-Estoy muy agusto.

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

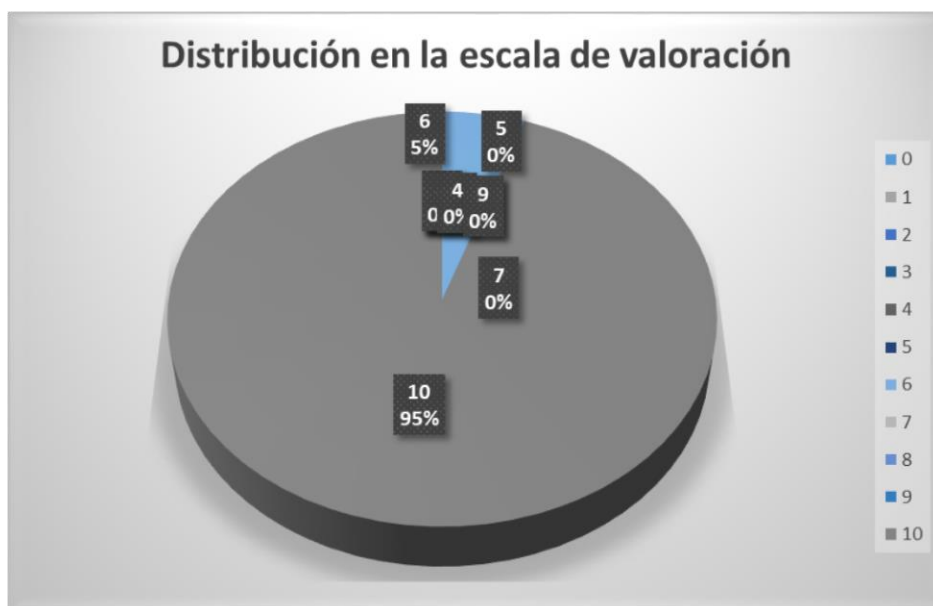


Gráfico 17. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:5,3% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:0% personas parte del equipo, 10: 94,7% personas parte del equipo.

Tabla 20.
Resultados de la dimensión de Instalaciones

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Instalaciones	9,7	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Instalaciones- encuesta de medición de clima laboral

La calificación para la dimensión de instalaciones es muy cercana al puntaje perfecto para el clima organizacional, de igual manera de acuerdo con la escala de valoración el promedio obtenido de 9.7 indica un nivel adecuado con una moda en el puntaje de 10. Solo el 5.3% de la población está en desacuerdo con la máxima puntuación, indicando su propia opinión sin contar con las establecidas en el modelo de Hernán Álvarez, la cual dice que “Se necesita más silencio y tranquilidad para tener mejor concentración en el trabajo. El sitio se está tornando pequeño para tantas personas”, en esta causa no menciona elementos de trabajo ni condiciones poco seguras o sin regulación, donde según lo anterior apoya lo dicho por la directora de la sucursal.

“Meses antes de la pandemia se decidió reinvertir en la infraestructura de la organización se hizo un cambio del 100% de la tecnología de equipos de escritorio a portátil y accesorios ergonómicos para la comodidad de los empleados. 2 pantallas para la agilidad del colaborador, documentos digitalizados para procesos más eficientes y limpios. Ya en pandemia se logró desarrollar las actividades de la organización por los avances tecnológicos realizadas en la misma”.

A continuación, se muestra graficado la causa por la cual esta dimensión no tiene un puntaje de 10.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 21, Se hace necesario conocer porqué el 5.3% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 21.
Causas de insatisfacción- dimensión de Instalaciones

	Causas	Porcentaje
A	Las instalaciones son en general antiestéticas	
B	Las instalaciones no son seguras	
C	Las instalaciones no son funcionales	
D	Hace demasiado frío	
E	Hace demasiado calor	
F	La iluminación es deficiente	
G	Hay demasiado ruido	
H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	
J	Otras	100%
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Instalaciones- encuesta de medición de clima laboral

J. Otras (Se necesita más silencio y tranquilidad para tener mejor concentración en el trabajo. El sitio se está tornando pequeño para tantas personas).



Gráfico 18. Distribución de porcentaje para las causas de Insatisfacción- dimensión de instalaciones

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Instalaciones- encuesta de medición de clima laboral.

Teniendo en cuenta que es una opinión que no contempla la totalidad del puntaje y es un porcentaje pequeño, se debe tomar la causa como sugerencia porque aunque los demás no sientan la incomodidad la empresa demuestra que si ha crecido por su nivel de competencia en el mercado, si se extiende de la misma manera en puestos de trabajo se debe reacomodar la oficina ya que para que un colaborador se sienta cómodo y de los rendimientos esperados por la empresa, hay varios aspectos en la higiene de su puesto de trabajo que se deben de cubrir.

Soluciones Propuestas: En la tabla 22 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcance la situación óptima en la organización.

Tabla 22.

Soluciones propuestas en la dimensión de Instalaciones

Instalaciones
1. Unas instalaciones más grandes y adecuadas

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Instalaciones- encuesta de medición clima laboral.

8.4.5 Comportamiento Sistémico

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?

Escala:

0-No lo hacen.

10-Lo hacen siempre.

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

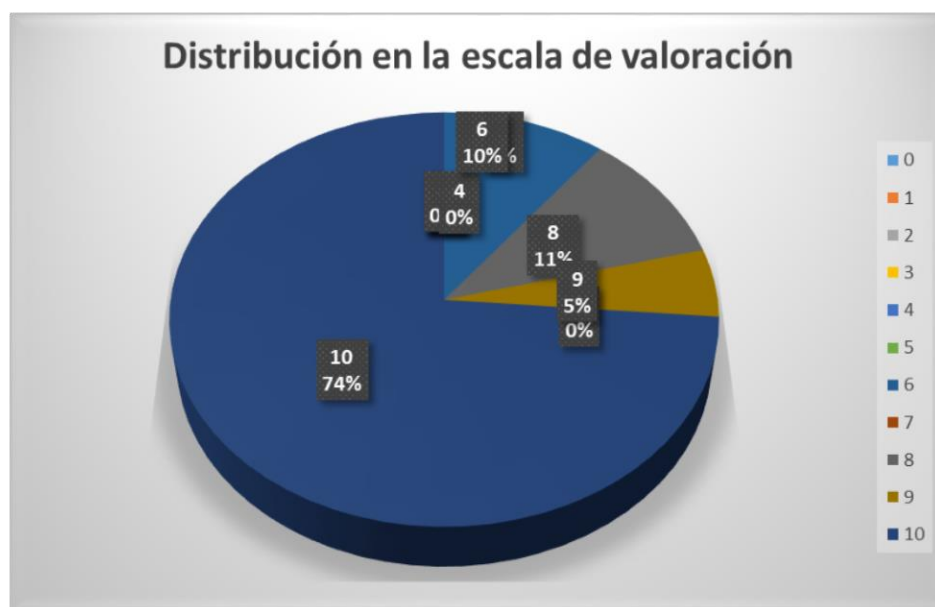


Gráfico 19. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del

equipo, 6:10,5% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:10,5% personas parte del equipo, 9:5,3% personas parte del equipo, 10: 73,7% personas parte del equipo.

Tabla 23.
Resultados de la dimensión de Comportamiento Sistémico

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Comportamiento sistémico	9,3	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Comportamiento Sistémico- encuesta de medición de clima laboral

En la dimensión del comportamiento sistémico la organización obtuvo un promedio de 9.3 con una moda en las respuestas de 10, indicando un clima laboral adecuado; pero teniendo en cuenta que existe un 26.3% de la población encuestada que marcó una escala diferente a 10, y presentaban causas como “Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional”, “Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar” “La estructura organizacional no facilita la integración.” “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Organización”.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 24, Se hace necesario conocer porqué el 26.3% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 24.*Causas de insatisfacción- dimensión de Comportamiento Sistémico*

	Causas	Porcentaje
A	No se conocen la misión y visión	
B	En general, las personas no se identifican con la misión y visión de la Organización, por lo tanto, no les preocupan	
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí. olvidándose del todo organizacional	25%
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Organización	25%
F	Falta de motivación y capacitación para trabajar en forma multidisciplinar	25%
G	La estructura organizacional no facilita la integración	25%
H	Otras	
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Comportamiento Sistémico- encuesta de medición de clima laboral

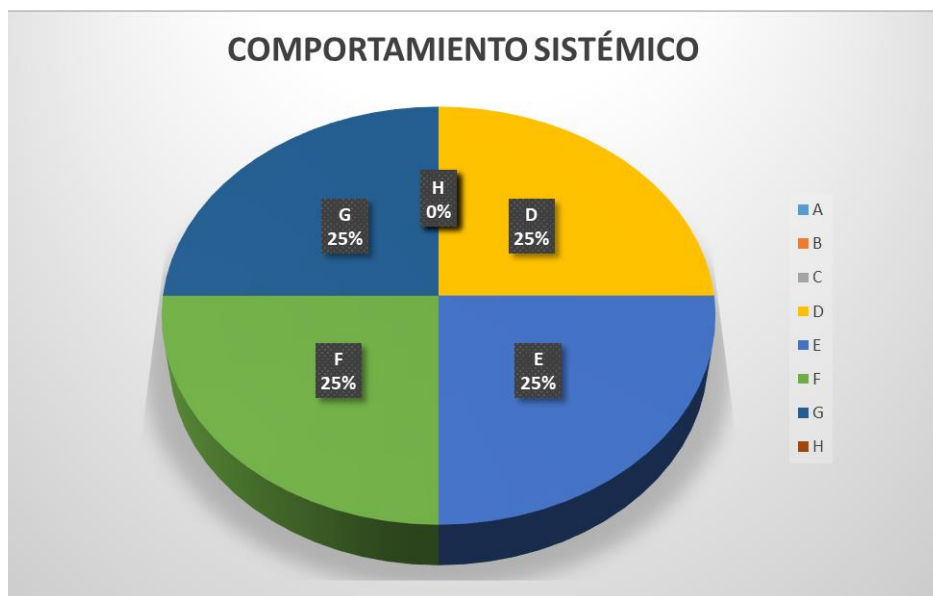


Gráfico 20. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Comportamiento Sistemico

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Comportamiento Sistemico- encuesta de medición de clima laboral.

Según la gráfica de las causas presentadas por el 26.3% de los colaboradores, a pesar de ser preguntas enfocadas en una misma categoría existe una que difiere de las demás ya que combinadas el 75% de las mismas se enfocan en los colaboradores y su capacidad por sacar adelante el trabajo individual pero olvidándose de los compañeros como un todo dentro del proceso realizado, y el 25% restante habla de la estructura organizacional que sigue demostrando que es muy rígida e impide también el relacionamiento con el equipo.

Se debe tener en cuenta al igual que en la dimensión de participación, el puntaje que más adelante va a tener el área de valoración dentro de la misma ya que ahora viene acompañado que se observa que tampoco se aprecian las habilidades de los compañeros dentro de los mismos grupos de trabajo.

Soluciones Propuestas: En la tabla 25 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 25.

Soluciones propuestas en la dimensión Comportamiento Sistémico

Comportamiento sistémico
1.Trabajar en equipo
2.Alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización
3.Mejorar la estructura en mención
Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Comportamiento Sistémico- encuesta de medición de clima organizacional

8.4.6 Relación Simbiótica

¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

Escala:

0-No lo creo

10-Lo creo plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

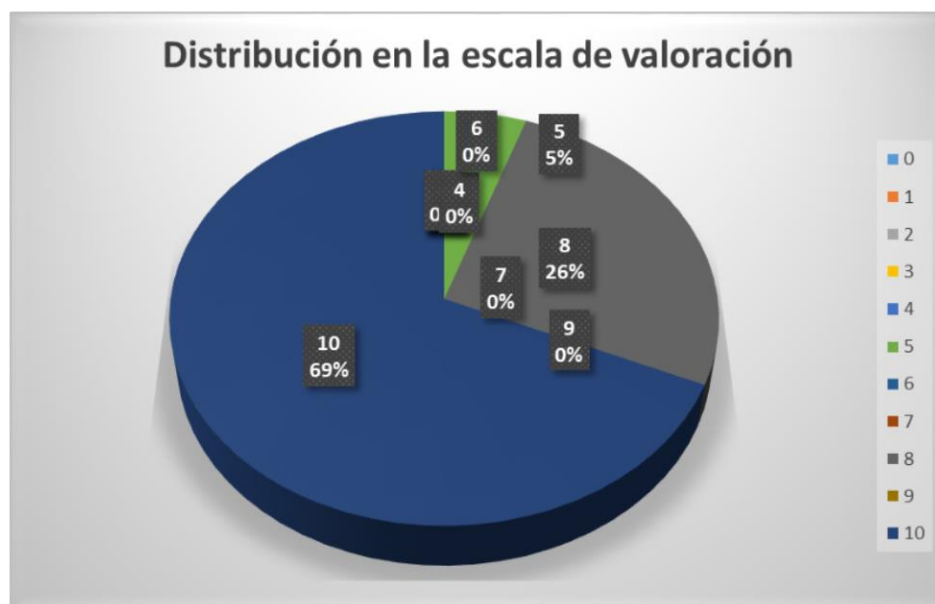


Gráfico 21. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:5,3% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:26,3% personas parte del equipo, 9:0% personas parte del equipo, 10:68,4% personas parte del equipo.

Tabla 26.
Resultados de la dimensión de Relación Simbiótica

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Relación simbiótica	9,2	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relación Simbiótica- encuesta de medición de clima laboral

Para la dimensión de relación simbiótica se logró un promedio de 9.2 con una escala máxima posible de 10, una moda de 10 y un nivel cualitativo respecto al clima adecuado. De

acuerdo con el 31.6% existe una posibilidad de mejora, donde se debe tomar en cuenta las causas arrojadas en la encuesta realizada tales como “Hay desconfianza entre las partes”, “No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores”, “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”. La directora Jamileth para esta categoría brindó la siguiente información:

¿Cómo es la relación entre usted y los demás colaboradores?

-” La relación es muy buena, porque se ha construido una confianza entre todos. El manejo de personal es difícil por la diferencia de cada persona, existen inconvenientes que se solucionan de la mejor manera, si no se llega a un consenso se toman otro tipo de alternativas como reportar al comité de convivencia que existe a nivel nacional, y para Buenaventura yo (Jamileth) hago parte de él.

Brindar acompañamiento al colaborador sobre problemas que se le puedan presentar, ya que el estado del trabajador permite tener una organización sana y funcional”.

¿La relación es constructiva, cordial y de constante aprendizaje?

-” Se busca que las personas tengan un buen clima organizacional y en la realización de esta labor se presentan dos retos grandes:

1. Como organización porque el trabajo es muy exigente, de concentración y de bastante responsabilidad.

2. Contexto social, como es Buenaventura, donde está ubicado el territorio, como son los problemas sociales, familiares y de seguridad.

No se puede tener un trabajo que sea pesado y la persona no tenga tranquilidad o estabilidad personal.

En la esencia y ADN de la organización lo más importante son las personas

(Se valora al trabajador, se construye un excelente ambiente alrededor de él, ya que el trabajo es de mucha responsabilidad y la estabilidad de la persona quien lo hace es de gran importancia y valor).

Se puede tener la estructura física, los procesos, los clientes, pero no se puede llevar nada a cabo si no está el alma (personas) dentro de la empresa”.

La directora resalta temas que se deben de tomar en cuenta ya que se debe tomar en cuenta el contexto social en el que se encuentra la empresa y cómo este influye en los trabajadores y en la relación simbiótica con sus equipos de trabajo.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 27, Se hace necesario conocer porqué el 31.6% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 27.*Causas de insatisfacción- dimensión de Relación Simbiótica*

	Causas	Porcentaje
A	Los directivos solo velan por sus intereses	
B	Los empleados y trabajadores solo velan por sus intereses	
C	Hay desconfianza entre las partes	20%
D	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores	20%
E	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración v solidaridad entre las partes	60%
F	Otras	
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relación Simbiótica- encuesta de medición de clima laboral

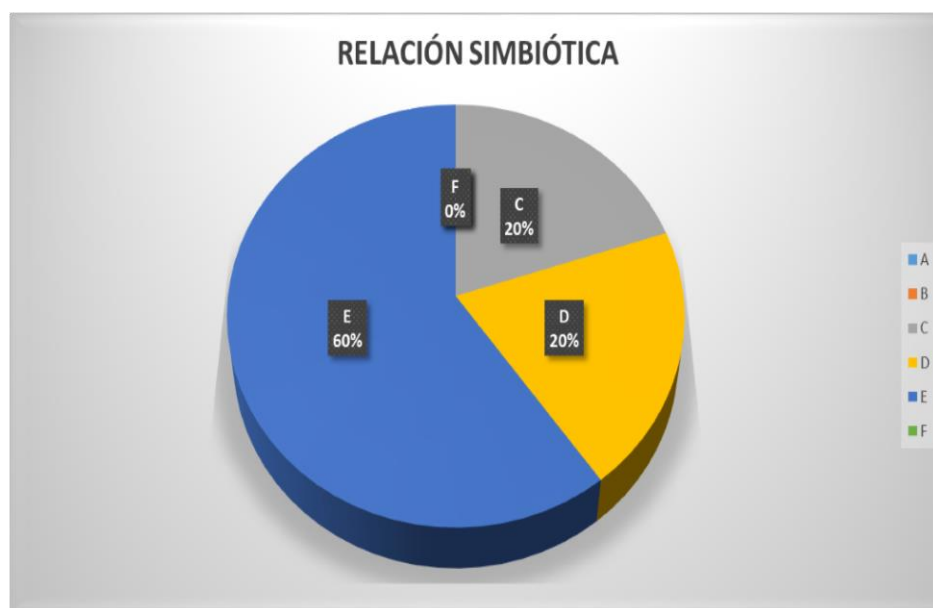


Gráfico 22. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión Relación Simbiótica

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relación Simbiótica- encuesta de medición de clima laboral.

Según lo expresado por el 31.6% de la población que se encuentra inconforme ante esta dimensión, las causas se encuentran distribuidas con un 20% “Hay desconfianza entre las partes”, el siguiente 20% “No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores” y por último y con mayor cantidad de personas apoyando esta causa “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes” con un 60%. A raíz de esto se debe tener en cuenta las situaciones sociales de la comunidad para así mismo crear actividades que puedan desarrollar la solidaridad entre las diferentes partes de la organización para propiciar un trabajo en equipo.

Soluciones Propuestas: En la tabla 28 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 28.
Soluciones propuestas en la dimensión Relación Simbiótica

Relación simbiótica
1.Dar motivación al trabajador para trabajar con buen desempeño
2.Que los compañeros se pongan en los zapatos del otro
3.Lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos
4. Falta un poco más de integración
5.Hacer integraciones regularmente
6. Seguir trabajando de forma estrecha y armoniosa

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relación Simbiótica- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.7 Liderazgo

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Escala:

0-No lo es

10-Lo es plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

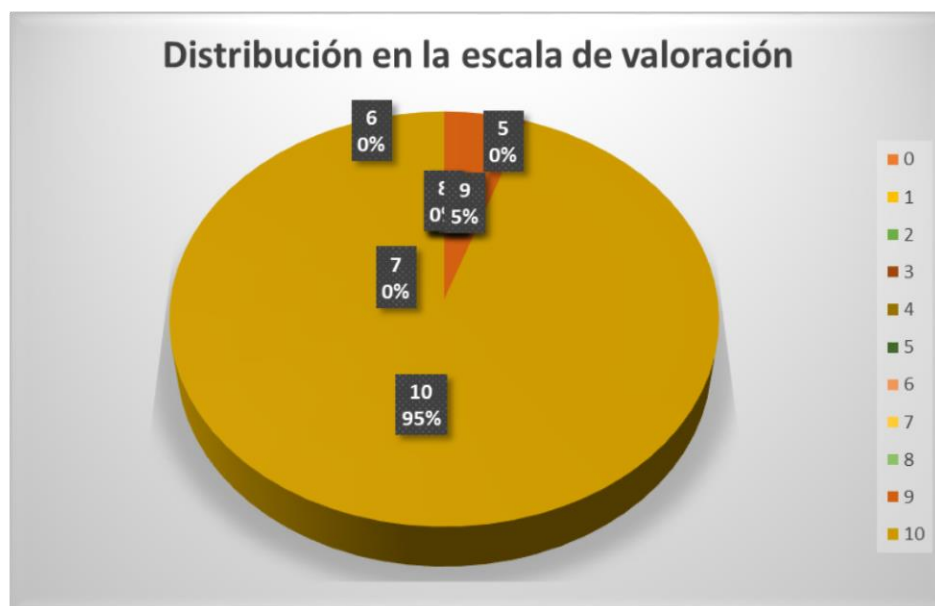


Gráfico 23. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:5,3% personas parte del equipo, 10:94,7% personas parte del equipo.

Tabla 29.
Resultados de la dimensión de Liderazgo

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Liderazgo	9,9	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Liderazgo- encuesta de medición de clima laboral

Esta dimensión es una de las mejores calificadas ya que del puntaje posible que es 10 alcanzó una valoración de 9.9 con una moda de 10 y una valoración cualitativa de adecuado en cuanto al clima organizacional, el 94.7% de los encuestados estuvieron de acuerdo con el número 10 en la escala de calificación, solo un 5.3% estuvo en desacuerdo, pero aun así los votos estuvieron plasmados en el número 9. Observando las posibles causas por la cual no obtuvo un puntaje perfecto no se encontró ninguna, en cambio hubieron opiniones positivas entre esas se encuentran “Es una persona muy sabia, calmada y conocedora ampliamente del área en el que se desempeña la empresa”, “es excelente trabajar es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales”, “Excelente liderazgo”; entre otras, en esta dimensión también se resalta que lo dicho por la directora de la sucursal se refleja transparentemente en sus colaboradores. De acuerdo con sus palabras expresa lo siguiente:

¿Se considera líder o jefe? Justifique su respuesta

-El líder apoya, enseña el jefe no más manda

Por la experiencia del recorrido dentro de la empresa me he construido como una líder que entiende, escucha, acompaña y mejora.

Justificación:

-Soy un ser humano igual que todos, con un nivel de responsabilidad mayor, todos tenemos un contrato, unas funciones y el deber de trabajar en equipo.

Identificación de las Causas: En esta dimensión se graficaron las causas de felicitación por las cuales los jefes inmediatos son vistos más como líderes que como una figura autoritaria y se tomará en cuenta el 100% de la población encuestada, ya que a pesar de existir un 5.3% que marcó un valor distinto a 10 no realizó ningún comentario contrario a los que realizaron el 94.7% de los colaboradores.

Se tomaron en cuenta estas opiniones ya que fueron puestas por los colaboradores en la opción de otras, en la segunda pregunta de esta dimensión siendo esta la siguiente:

“Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella”

Donde a pesar de tener demás elecciones ya definidas en el instrumento, decidieron agregar las causas que se tabulan a continuación:

Tabla 30.
Causas de felicitación- dimensión de Liderazgo

	Causas	Porcentaje
A	Es una persona muy sabia, calmada y conocedora ampliamente del área en el que se desempeña la empresa	17%
B	Todos trabajamos para sacar las tareas adelante	16%
C	es excelente trabajar es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales	17%
D	El jefe escucha cada vez que es necesario	17%
E	Excelente liderazgo	17%
F	mi jefe inmediato es muy comprensivo y atento	16%
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Liderazgo- encuesta de medición de clima laboral

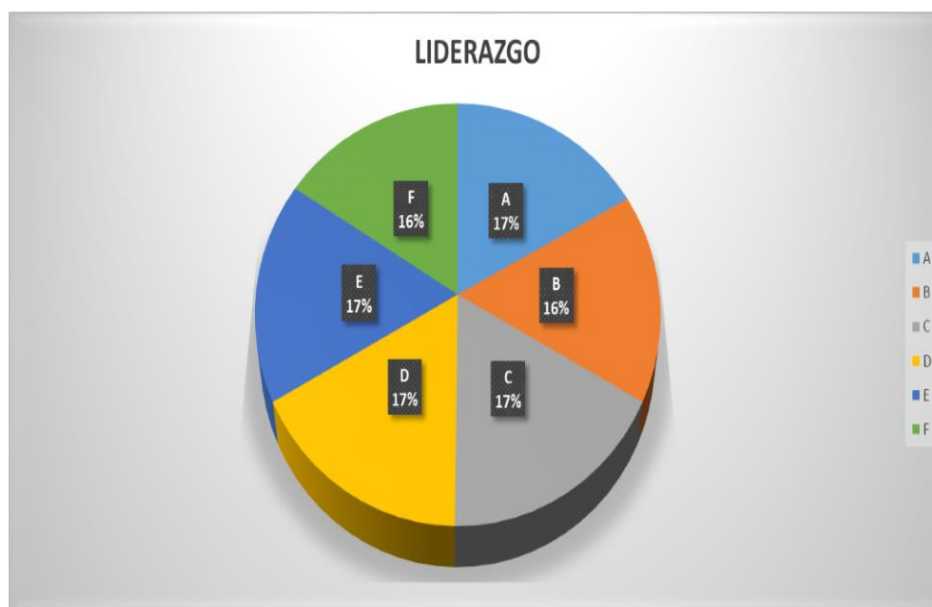


Gráfico 24. Distribución de porcentaje para las causas de felicitación- dimensión de Liderazgo

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Liderazgo- encuesta de medición de clima laboral.

La sucursal Buenaventura posee una excelente calidad humana, que resaltan sus colaboradores, a pesar de existir una figura de mando, los equipos de trabajo observan en ella un liderazgo y una persona en quien confiar. Teniendo en cuenta factores como el entorno tenso en que se desenvuelven y la rigidez de la organización, la persona que se encuentra al mando logra llegar a cada uno de sus colaboradores, sin olvidar que es persona y que su recorrido en la organización ha permitido presenciar los diferentes roles que se pueden desempeñar dentro de la misma.

En esta dimensión se reitera la calificación cualitativa de 9.9 y la cuantitativa de adecuada para el clima organizacional estudiado.

8.4.8 Consenso

¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Escala:

0-Nunca se busca el consenso

10- Siempre se busca el consenso

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

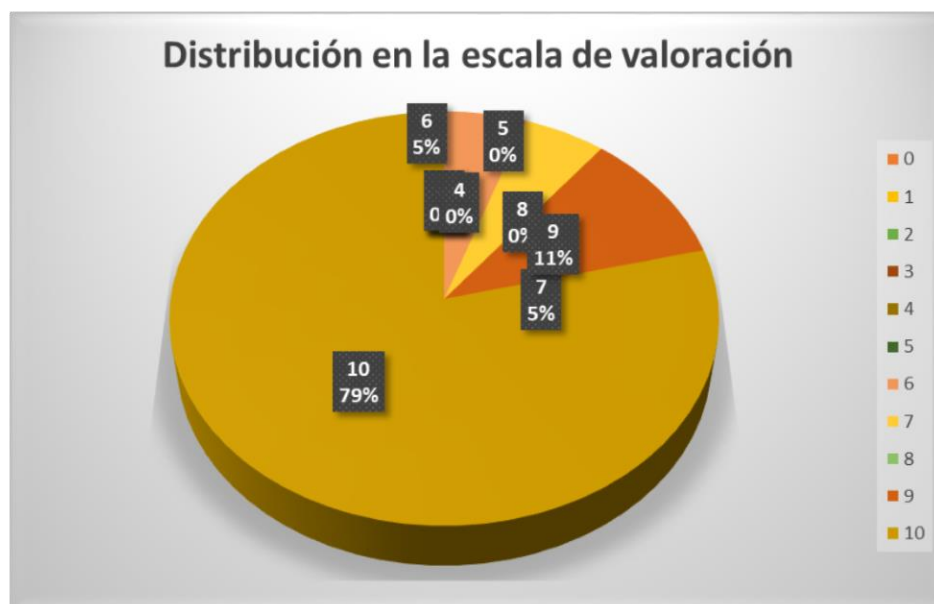


Gráfico 25. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:5,3% personas parte del equipo, 7:5,3% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10: 78,9% personas parte del equipo.

Tabla 31.
Resultados de la dimensión de Consenso

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Consenso	9,5	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Consenso- encuesta de medición de clima laboral

En la dimensión de Consenso se obtuvo un puntaje de 9.5 con una moda en la escala de calificación de 10 y una valoración cuantitativa de adecuado. Coincidiendo el 78.9% de la

población con el puntaje máximo de 10 y el 21.1% con valores marcados entre la escala de 0-9, lo cual implica posibilidades de mejora ya que se expresaron causas por las cuales no se encuentra la satisfacción completa a esta categoría siendo estas las siguientes:

“Las decisiones importantes por lo general, ya están tomadas antes de darse las reuniones”, “En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia”.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 32, Se hace necesario conocer porqué el 21.1% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 32.
Causas de insatisfacción- dimensión de Consenso

	Causas	Porcentaje
A	Quienes presiden los grupos o comités, son por lo general muy impositivos	
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	25%
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	
D	En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia	25%
E	En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones	25%
F	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo	25%
G	Otras	

TOTAL

100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Consenso- encuesta de medición de clima laboral

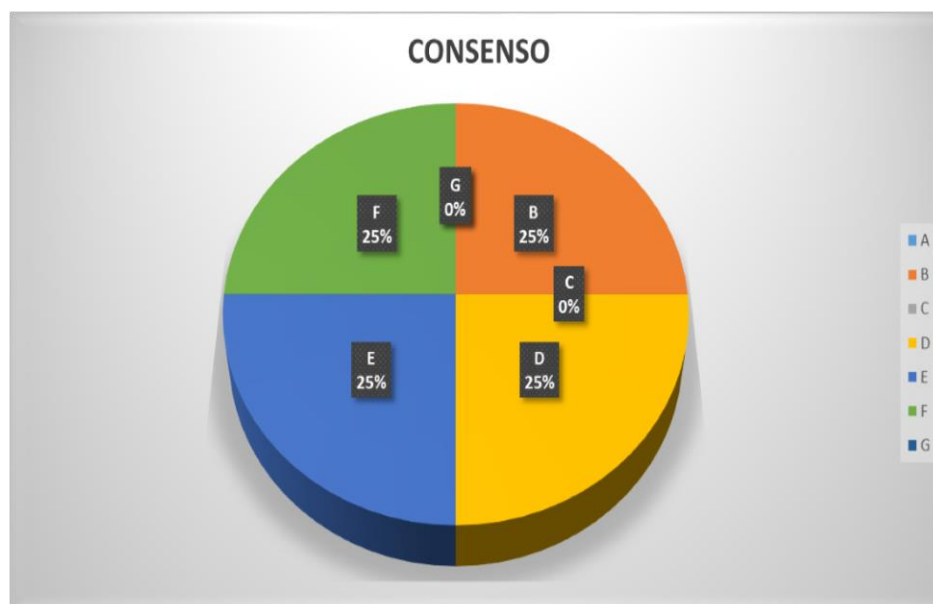


Gráfico 26. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Consenso

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Consenso- encuesta de medición de clima laboral.

En esta dimensión se hallaron 4 causas que impiden el puntaje máximo de 10, donde cada una ocupa exactamente el 25% del 21.1% de la población con valoraciones en la escala de 0-9. Estas reflejan la parcialización de la información en algunas áreas, la toma de decisiones antes de lograrse el consenso o la toma de estas sin lograr un acuerdo. Se debe crear un canal de comunicación más efectivo para que se tenga en cuenta las opiniones de cada uno de los colaboradores involucrados en el tema.

Soluciones Propuestas: En la tabla 33 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 33.

Soluciones propuestas en la dimensión Consenso

Consenso
1.Hacer seguimiento hasta llegar a un consenso
2. Debe haber reuniones donde el colaborador pueda participar y dar ideas antes de que los líderes ya tomen las decisiones
3. Dar a conocer los temas importantes a cambiar o modificar

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Consenso- encuesta de medición de clima laboral

8.4.9 Trabajo Gratificante

¿Está usted ubicado en la organización, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Escala:

0-No lo estoy

10-Lo estoy plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

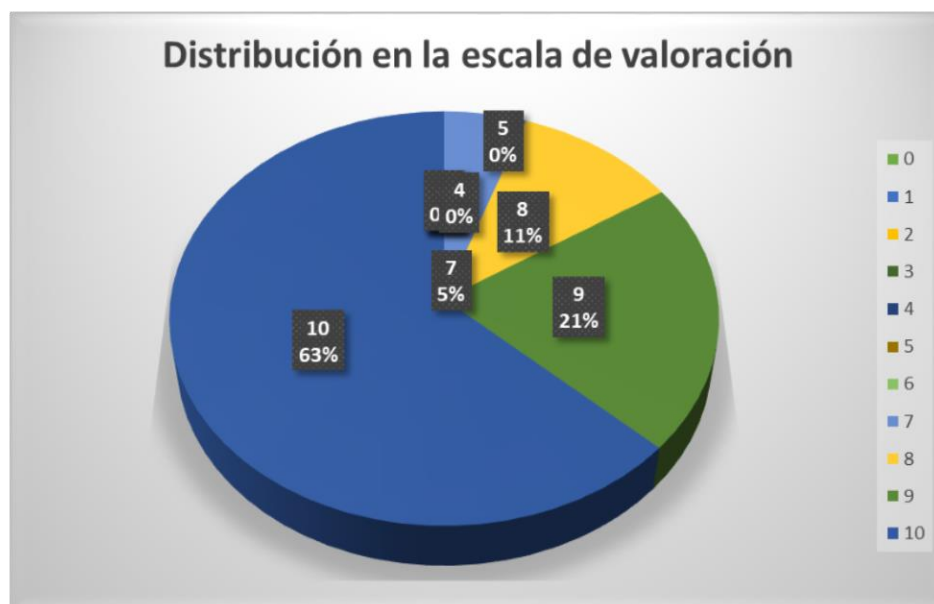


Gráfico 27. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:5,3% personas parte del equipo, 8:10,5% personas parte del equipo, 9:21,1% personas parte del equipo, 10:63,2% personas parte del equipo.

Tabla 34.

Resultados de la dimensión de Trabajo Gratificante

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Trabajo gratificante	9,4	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Trabajo Gratificante- encuesta de medición de clima laboral

Según los resultados de la encuesta el factor del trabajo gratificante obtuvo un promedio de 9.4 de los máximos puntos posibles, con una moda de 10 y una valoración cualitativa de

adecuado en este estudio. Se logró observar que la población con un puntaje en la escala de 0-9 fue un total del 36.9% de la misma, declarando unas causas las cuales pueden proporcionar información para una mejora en esta área, mencionando algunas como “Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias” “La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización”.

La directora de sucursal en la entrevista realizada y lo expresado de esta dimensión, mencionó el plan carrera que es un programa de promoción para los colaboradores de la organización y lo explica de la siguiente forma:

“Es una política de la organización que dice que por “N” tiempo laborado caso puntual 2 años, se obtiene un incentivo por estar en el cargo normalmente se sube el salario de acuerdo con las condiciones brindadas por el gobierno anualmente, pero cuando un colaborador cumple con ese tiempo asciende y se contrata de acuerdo con las condiciones de ese cargo”.

Este tema viene acompañado del factor salario y aporta a la pregunta siguiente:

“¿Cómo se determinan los incrementos o ajustes salariales en la organización?

-Se realizan evaluaciones de desempeño anualmente, se miden temas de disposición, atención, liderazgo, iniciativa y la preparación que tengas las personas.

También se hace seguimiento en la evaluación de desempeño, para la retroalimentación de las personas o para su exaltación. Se expiden unos boletines y se publican en toda la organización y se felicitan los ascensos en toda la organización.

Todo depende de la persona si se abre caminos, que hace para prepararse y cómo se ayuda para avanzar dentro de la organización.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 35, Se hace necesario conocer porqué el 36.9% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 35.

Causas de insatisfacción- dimensión de Trabajo Gratificante

	Causas	Porcentaje
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	50%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo. pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme	
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar	
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo	
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización	25%
G	Otras	25%
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Trabajo Gratificante- encuesta de medición de clima laboral

G. Otras. (Me gusta la labor en la que me desempeño, pero me gustaría aprender otras funciones.)



Gráfico 28. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Trabajo Gratificante

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Trabajo Gratificante- encuesta de medición de clima laboral.

De acuerdo con lo expresado por el 36.9% de la población encuestada se plasmaron en total 3 causas de inconformidad distribuidas de la siguiente manera. Con un 25% “La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización”, siguiendo otro puntaje igual del 25% “Me gusta la labor en la que me desempeño pero me gustaría aprender otras funciones” y con un 50% “Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias” siendo la razón que se lleva el mayor porcentaje por lo cual a pesar de encontrarse en un clima laboral adecuado no está en su máxima de calificación.

Ahora bien, para esta dimensión se deben tomar en cuentas varios factores entre ellos los hablados por la directora Jamileth que es el salario, los años dentro de la empresa y la preparación individual que tengan los empleados para participar por promociones de puesto dentro de la empresa. En la caracterización de las personas nos encontramos con que el 63.2% de

la población gana entre 1 y 2 salarios mínimos, el 78.9% de la población tiene de 1 a más de 5 años de vinculación laboral, lo cual asemeja el porcentaje para lo que Jamileth menciona como el plan carrera, pero que aún reciben un salario menor a millones de pesos. Pero el plan carrera incluye también un perfil de cargo y sólo el 26.3% de las personas cuentan con un pregrado, si la empresa en la dimensión de desarrollo personal obtiene un excelente desempeño, ¿por qué las personas no lo ven reflejado en su calificación para esta área?

Para el mejoramiento de este factor se debe trabajar desde la organización, para la motivación e información de los mismos trabajadores, ya que las personas se encuentran inconformes por sus funciones pero deben de enterarse de los requisitos a cumplir para desempeñar una labor diferente, se pueden realizar campañas informativas, didácticas y de fácil recordación para lograr dar a conocer y entender el porqué de un manual de cargos y la importancia de la formación profesional para escalar dentro de la empresa; ya que ésta efectivamente brinda las posibilidades para cada trabajador pero si no son aprovechadas de la manera correcta no va a surtir los efectos ideales.

Soluciones Propuestas: En la tabla 36 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 36.

Soluciones propuestas en la dimensión de Trabajo Gratificante

Trabajo gratificante
1.El área que estoy implica volverse rutinario

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Trabajo Gratificante-encuesta de medición de clima laboral.

8.4.10 Desarrollo Personal

¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

Escala:

0-No lo hace

10-Lo hace siempre

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:



Gráfico 29. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:0% personas parte del equipo, 10:100% personas parte del equipo.

Tabla 37.
Resultados de la dimensión de Desarrollo Personal

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Desarrollo personal	10	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Desarrollo Personal- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión de desarrollo personal es la primera que tiene un puntaje con máximo de 10, con el 100% de la población marcando la escala de lo hace siempre. Pero existe 1 causa para mejoramiento y 3 de felicitación, siendo respectivamente en el orden anteriormente dicho con el 100% de la votación “Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional” y las causas de felicitación “Nos dan las facilidades para forjarnos aún más profesional y personalmente”, “Excelente en este tema”

Jamileth la directora de sucursal en medio de la entrevista realizada, opinó varios aspectos sobre cómo se maneja por parte de la organización el desarrollo personal para el colaborador y expresó lo siguiente:

“¿La organización permite el desarrollo personal y profesional de las personas que laboran dentro de esta?

- Claro, la organización da autorización a las personas para que estudien, lo han realizado en universidades como la del valle, la del Quindío, pero ese permiso es remunerado no se le reduce el sueldo.

Fuera del apoyo la persona cuando se gradúa debe presentar el certificado a talento humano y también se publica el nivel profesional alcanzado.

Los cargos altos se ofrecen internamente y los cargos bajos se hace oferta de manera externa se hace de esa forma para la posibilidad de crecimiento en la organización.

Se cuenta con un formato de entrenamiento, nosotros consignamos que es lo que la persona está aprendiendo, cuantas horas, en qué fecha lo ha hecho y cuál es la persona responsable de ese entrenamiento (profesores), se certifica eso y la persona ya queda avalada para ejercer el puesto.

¿Cuentan con algún plan de incentivos/formación y capacitación para el personal?

- Si claro, se plasmó en el reglamento interno que se cambió el año pasado, que uno de los requisitos para que una persona pueda ascender es que demuestre que tenga la capacitación.

Se capacitan y se programan a los trabajadores, aparte de un registro de asistencia entonces como organización es obligatorio que las personas se capaciten.

Teniendo en cuenta lo dicho por Jamileth en la entrevista y los resultados reflejados esta dimensión tiene una calificación cualitativa de adecuada, ahora bien, a continuación, se grafica la causa de mejoramiento y se tomará en cuenta los resultados del factor de trabajo gratificante para concluir porque se realizó esta observación.

Identificación de las Causas: Se identificó una causa de insatisfacción en esta dimensión, donde a pesar de tener una calificación ideal los mismos colaboradores presentan una oportunidad de mejoramiento partiendo desde esta causa, y la cual se encuentra reflejada en la tabla 38 que se presenta a continuación:

Tabla 38.*Causas de insatisfacción- dimensión de Desarrollo Personal*

	Causas	Porcentaje
A	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos	
B	Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	
D	La Organización carece de los recursos necesarios para ello	
E	A la Organización tal mejoramiento no parece preocuparle	
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional	100%
G	Otras	
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Desarrollo Personal- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 30. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Desarrollo Personal

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Desarrollo Personal- encuesta de medición de clima laboral.

La causa de mejoramiento para la dimensión de desarrollo personal llevando el 100% de la totalidad, para un colaborador con puntuación de 10 es “Las funciones que debo desempeñar no estimula mi desarrollo personal y profesional”, se debe tomar en cuenta que la organización presenta un plan carrera donde los colaboradores pueden crecer laboralmente según su nivel de capacitación. Esta dimensión se puede incluir dentro de las estrategias que se van a tomar para la campaña informativa que se va a realizar para que se extienda la información a cada uno de los colaboradores y así puedan observar un horizonte con respecto a su desarrollo personal y profesional.

Es importante mencionar que existen también unas causas por las cuales esta área resalta de manera positiva y se grafican de la misma manera que las de mejoramiento, ya que la

variedad de opiniones en este estudio ayuda a la interpretación de manera imparcial sobre los resultados obtenidos.

Se toman en cuenta estas opiniones ya que fueron dadas en la opción de otras de la segunda pregunta en la encuesta de esta dimensión la cual es:

“Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella”.

La tabulación de estas opiniones se presenta a continuación:

Tabla 39.

Causas de felicitación- dimensión de Desarrollo Personal

	Causas	Porcentaje
A	Nos dan las facilidades para forjarnos aún más profesional y personalmente	33,30%
B	La organización estimula la formación por medio de capacitaciones	33,30%
C	Excelente en este tema	33,40%
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Desarrollo Personal- encuesta de medición de clima laboral.

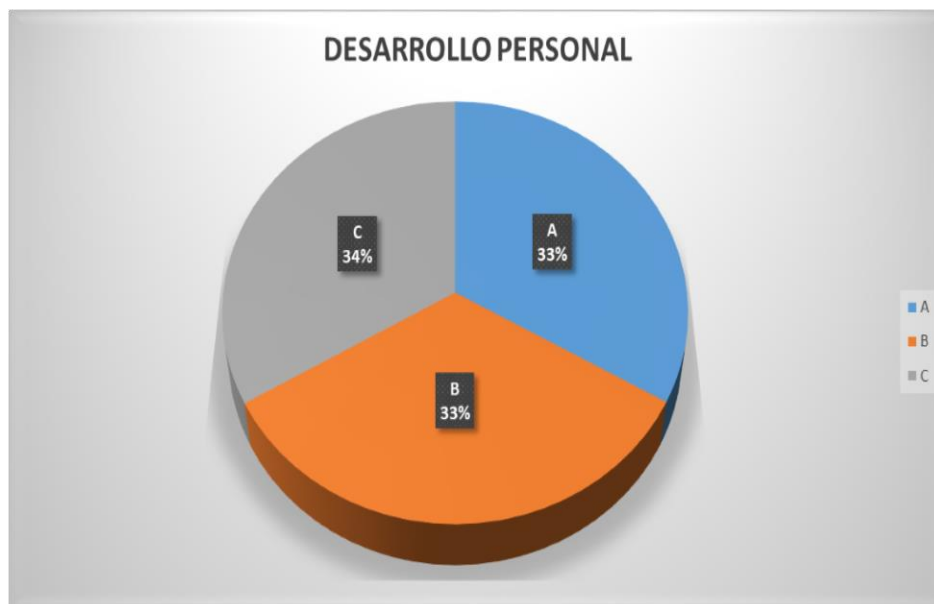


Gráfico 31. Distribución de porcentaje para las causas de felicitación- dimensión de Desarrollo Personal

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Desarrollo Personal- encuesta de medición de clima laboral.

De acuerdo con las gráficas donde se encuentran distribuidas las causas según con la participación de los encuestados, ocupan todo un mismo nivel de satisfacción, por lo cual se debe resaltar el trabajo realizado dentro de la organización para que sus colaboradores puedan tener el desarrollo individual que cada uno desee. Esta dimensión aporta a la valoración del colaborador a su capacidad de desarrollo y también al aprecio del saber adquirido en medio de las formaciones realizadas.

En este caso y a pesar del buen desarrollo de este factor se tienen en cuenta las soluciones brindadas por el colaborador para una mayor satisfacción del ser dentro de la organización.

Soluciones Propuestas: En la tabla 40 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 40.*Soluciones propuestas en la dimensión Desarrollo Personal*

Desarrollo personal
1. Hacer alianzas con universidad o instituciones, para que los colaboradores puedan estudiar y así crecer de la mano con el trabajo

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Desarrollo Personal- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.11 Elementos de Trabajo

¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Escala:

0-No lo permiten

10-Lo permiten plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

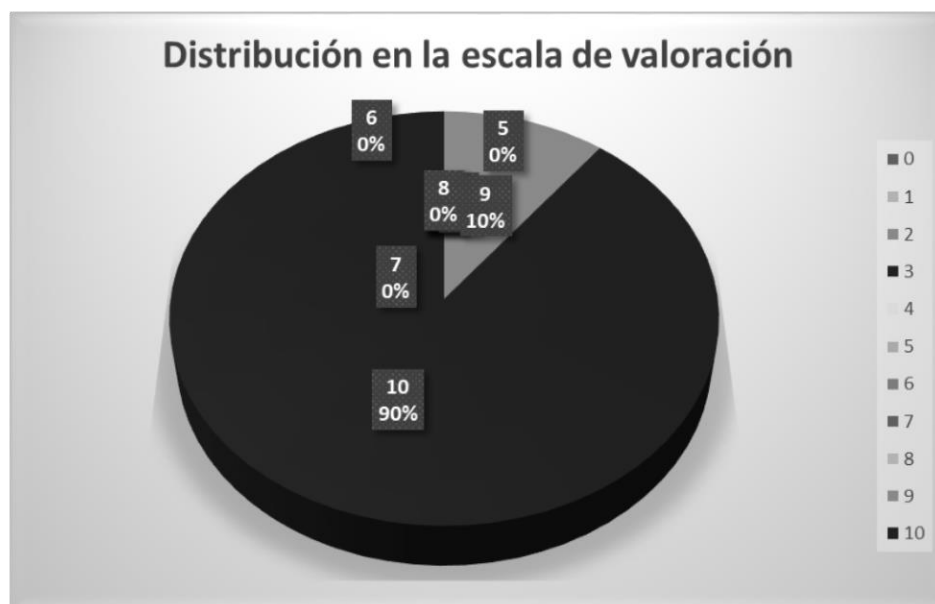


Gráfico 32. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10:89,5% personas parte del equipo.

Tabla 41.
Resultados de la dimensión de Elementos de Trabajo

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Elementos de trabajo	9,8	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Elementos de Trabajo- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión de elementos de trabajo de acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de la sucursal de Buenaventura alcanzó un puntaje de 9,8 con meta de 10 puntos

posibles, una moda en las respuestas de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. El 10.5% de la población marcó un número comprendido en la escala de 0-9, por una única razón como la es “La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos”. Esto genera inconformidad y crea una capacidad de estudio con respecto a que es lo que necesita la organización en cuanto a este factor para que su puntaje sea el máximo de 10.

La directora Jamileth a través de la entrevista realizada brinda su opinión con respecto a este tema.

“- Total nosotros hacemos algo que se llama requisición y tenemos un departamento de compras, también un departamento de tecnología y se ocupa lo que necesite y de acuerdo al rol que hace la persona sabemos que claves necesita a qué sistemas tiene que ingresar y se le tiene que dar un equipo nuevo completo, no es que no hay , o temas de presupuesto, es que el computador se quedó dañado, eso es grave para nosotros, entonces tratamos de tener equipos disponibles, y si se le dañó nosotros lo cambiamos y si ese computador no sirve hay que mandarle uno nuevo de una vez”.

La organización según lo dicho anteriormente cuenta con los recursos necesarios para suplir las necesidades de sus colaboradores, se debe hallar una solución para las personas que sienten que los elementos de trabajo no son los adecuados para cumplir a cabalidad con sus expectativas.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 42, Se hace necesario conocer porqué el 10.5% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 42.*Causas de insatisfacción- dimensión de Elementos de Trabajo*

	Causas	Porcentaje
A	En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos	
B	La mayoría de los elementos son excelentes	
C	No hay preocupación en la Organización por conseguir los mejores y más modernos elementos	
D	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas	
E	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	
F	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	
G	La situación económica de la Organización no permite la adquisición de nuevos elementos	100%
H	Otras	
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Elementos de Trabajo- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 33. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Elementos de Trabajo

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Elementos de Trabajo- encuesta de medición de clima laboral.

De acuerdo con la gráfica de las causas identificadas en el 10.5% de la población encuestada, existe una única la cual se lleva el 100% de la opinión contraria a la escala más alta de calificación que es “10: lo permiten plenamente”. La causa identificada es “La situación económica de la Organización no permite la adquisición de nuevos elementos”. Se entiende que la organización debe estar en constante actualización debido al mercado en el que se desempeña, si bien hay una inconformidad se debe entender que ese mismo mercado que es la fuente de recursos de la empresa estuvo detenido como se expone en párrafos anteriores de este mismo trabajo. Para solucionar esta inconformidad y así poder llegar a cubrir unas necesidades no vistas desde los altos rangos, se puede implementar encuestas donde el colaborador se sienta libre de expresarse, y poder así dar a conocer las ideas para que la empresa pueda evaluar los requerimientos y plantear la posibilidad de nuevos requerimientos a los que se manejan actualmente.

Soluciones Propuestas: En la tabla 43 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 43.

Soluciones propuestas en la dimensión de Elementos de Trabajo

Elementos de trabajo
1. La situación económica de la organización permite la adquisición de mejores elementos

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Elementos de Trabajo- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.12 Relaciones Interpersonales

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Escala:

0-No lo son

10-Lo son plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

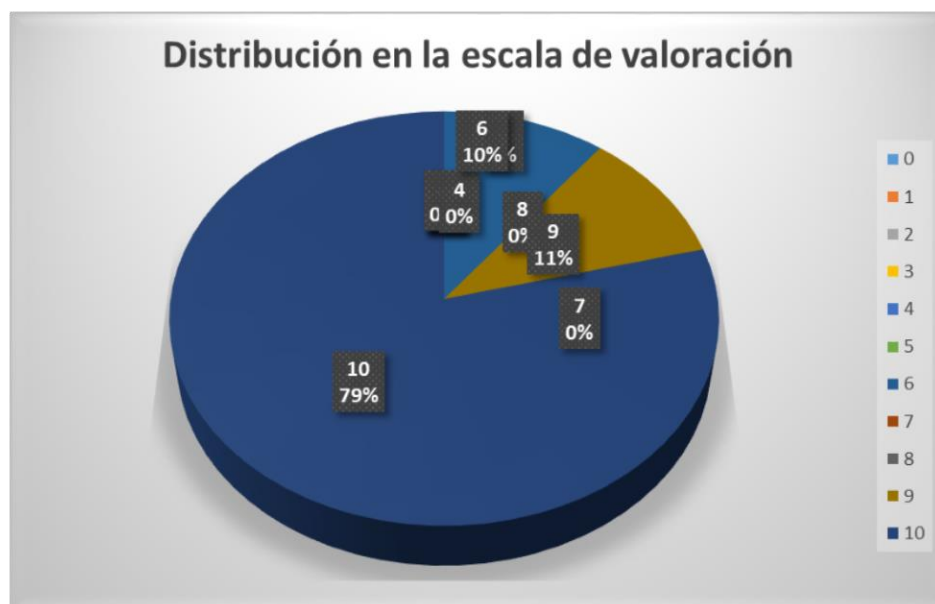


Gráfico 34. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:10,5% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10:78,9% personas parte del equipo.

Tabla 44.

Resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Relaciones interpersonales	9,4	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales- encuesta de medición de clima laboral

Para la dimensión de relaciones interpersonales se obtuvo un promedio de 9.4, con una moda de 10 en las respuestas marcadas y un nivel cualitativo adecuado. El 21% de la población

marcó un valor comprendido entre 0-9, expresando su insatisfacción en esta área por razón de las siguientes causas “En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse”, “El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear”. En esta área se tiene en cuenta el factor anteriormente mencionado de relación simbiótica, ya que si no existe el conocimiento e integración de quienes son los compañeros de trabajo, esto implica que se vea afectado el trabajo en equipo dentro de la organización.

La opinión de la directora de sucursal es importante también en esta área, ya que ella explica las acciones que realiza la organización para la integración de sus empleados, ella expresa lo siguiente:

“¿La organización permite el desarrollo de relaciones de camaradería entre compañeros?

- Si, se lo puede preguntar a ellos, el clima laboral es buenísimo, manejamos una serie de incentivos en la organización nosotros hacemos un paseo a final de año, pero por la pandemia no se volvió a hacer y ellos extrañan mucho eso. Es que nosotros celebramos todo, hay un presupuesto para eso y tenemos un área que se llama área de bienestar, que el bebé que la primera muda, la parte del descuento médico tenemos un fondo de empleados que es una cooperativa la más grande de todos los medios de comunicación que tiene el país; que es del tiempo contratiempo y las personas están allí entonces tienen bonos, rendimientos financieros que se les dan al año, tiene descuentos médicos, cambio de gafas, servicio funerario, hay acuerdos con compensar, con gimnasios; que da tristeza saber que Buenaventura no tiene todo eso y nos perdemos el beneficio. El detalle de la madre, del papá, el día del niño, el regalo de navidad, la cena con los empleados, nosotros somos de las colectas que, si tiene un problema, o algo a nivel organización y compañeros.

Por el tema de la pandemia se empezó un seguimiento psicológico porque fueron muchas las personas que perdieron familiares, se tiene una ARL muy buena que se aprovecha al 100%.”

Por el contraste encontrado en las opiniones de los colaboradores y la directora de sucursal, a continuación, se realizará la identificación de las causas:

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 45, Se hace necesario conocer porqué el 21% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 45.

Causas de insatisfacción- dimensión de Relaciones Interpersonales

	Causas	Porcentaje
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	33%
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar	
F	Falta más libertad de expresión	
G	Las barreras sociales no lo permiten	
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones	
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear	67%

J	Otras
TOTAL	
100%	

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 35. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Relaciones Interpersonales

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales- encuesta de medición de clima laboral.

De acuerdo con la gráfica de las causas por las cuales la medición del clima en esta área no obtuvo un puntaje de 10, estas se presentaron de la siguiente manera. Con un 33% de los votos del 21% de la población en desacuerdo la razón es “En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse”, siguiendo con un 67% y la de mayor representación en votos “El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear”. Se deben de tomar acciones para que las relaciones interpersonales mejoren, también tomar en cuenta que la organización brinda las posibilidades de integración, aun así, como se demuestra en la dimensión de consenso los colaboradores necesitan mejorar sus canales de comunicación, para que así se

conozcan de mejor manera y se pueda llevar un diálogo con el cual las partes involucradas se encuentren satisfechas.

Esta organización se encuentra en un sector de mucha actividad y tensión, por lo cual es bueno retomar según lo dicho por Jamileth, esas actividades de integración suspendidas desde la pandemia, para que los colaboradores se puedan conocer en otros aspectos y así mismo lograr liberar tensiones producidas en el trabajo, también como se explica anteriormente un canal de comunicación más efectivo donde todos sean escuchados, y se pueda mejorar el nivel de valoración de estas áreas.

Soluciones Propuestas: En la tabla 46 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 46.

Soluciones propuestas en la dimensión de Relaciones Interpersonales

Relaciones interpersonales
1. Cada integrante se concentra en su labor, crear espacios de integración
3. Reuniones más frecuentes y efectivas para el mejoramiento de las relaciones entre algunos colaboradores de la empresa
4. Me gustaría la posibilidad de integrarnos más fuera del ambiente laboral
Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Relaciones Interpersonales- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.13 Buen Servicio

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son en general, trabajos de calidad acordes con los requerimientos que usted(es) necesita(n) y oportunos?

Escala:

0-No lo son

10-Lo son plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

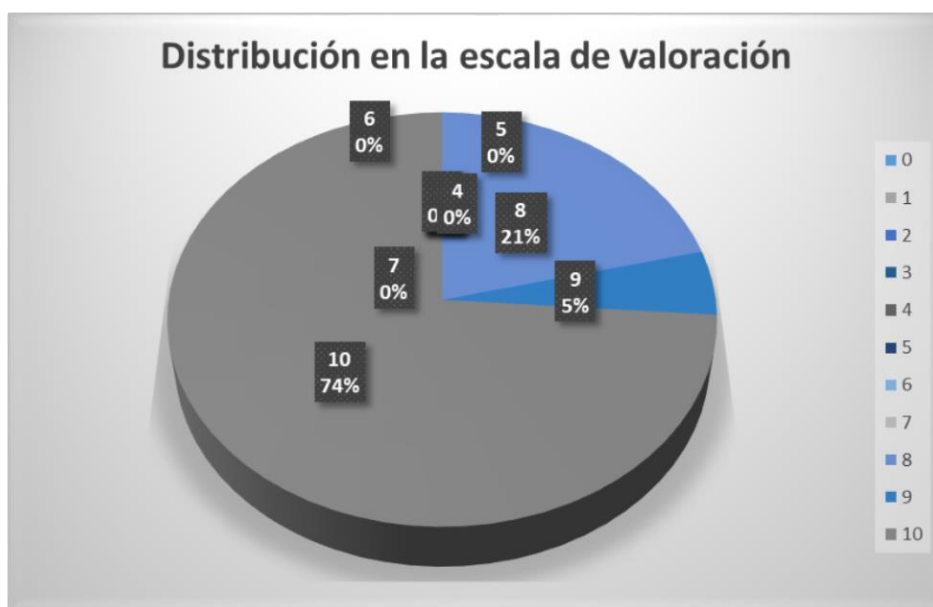


Gráfico 36. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del

equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:21,1% personas parte del equipo, 9:5,3% personas parte del equipo, 10:73,7% personas parte del equipo.

Tabla 47.
Resultados de la dimensión de Buen Servicio

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Buen servicio	9,5	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Buen Servicio- encuesta de medición de clima laboral

El resultado promedio de esta dimensión es de 9.5, con una moda en las respuestas de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. El 26.4% de la población votó por valores entre 0-9 lo cual indica una inconformidad en este factor, pero también una posibilidad de mejora para el mismo. Algunas de las causas por las cuales este factor no alcanza un nivel pleno de satisfacción son las siguientes: “La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares”, “El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones”. Esto demuestra que para algunos colaboradores el trabajo delegado no cumple en momentos con las condiciones requeridas, pudiendo generar reprocesos o un atraso en el tiempo de entrega de estos al siguiente nivel de tratamiento.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 48, Se hace necesario conocer porqué el 26.4% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 48.
Causas de insatisfacción- dimensión de Buen Servicio

	Causas	Porcentaje
A	Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no	50%
B	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear	
C	La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares	25%
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos	
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	25%
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	
G	Otras	
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Buen Servicio- encuesta de medición de clima laboral.

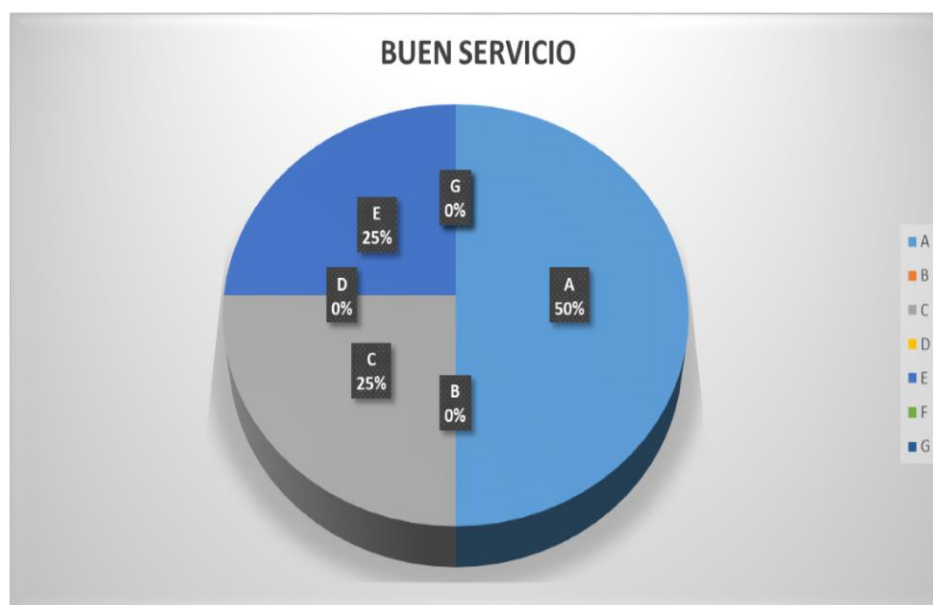


Gráfico 37. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Buen Servicio

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Buen Servicio- encuesta de medición de clima laboral.

Los resultados de la encuesta arrojaron un 26.4% de la población insatisfecha con este factor, reflejando las causas y distribuidas de la siguiente manera. Con un porcentaje del 25% “La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares”, seguido de nuevo por otro 25% “El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones” y con un 50% y teniendo la mayor cantidad de votos “Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no”. Teniendo en cuenta lo anterior, en esta dimensión se puede desarrollar estrategias en conjunto con los factores de evaluación de desempeño y feedback ya que como se explicará más adelante, se realizan actividades de este tipo y estas son enfocadas a cada colaborador, con lo reflejado en las evaluaciones se pueden implementar acciones correctivas y sectorizadas en el punto del proceso donde exista el cuello de botella. Ya que, en la labor de esta organización, existen varios involucrados y si hay fallas en un determinado proceso puede retrasar el resultado final. En síntesis, esta dimensión debe ir ligada a la evaluación de desempeño y feedback.

Soluciones Propuestas: En la tabla 49 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 49.

Soluciones propuestas en la dimensión de Buen Servicio.

Buen servicio
1. Buena planificación y organización de los procesos de trabajo, no dejar todo para última hora
2. Revisar y organizar para poder recibir de la mejor manera
3. Hay necesidad de aclarar temas con algunos compañeros
Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Buen Servicio-encuesta de medición de clima laboral.

8.4.14 Solución de Conflictos

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Escala:

0-No se solucionan

10-Se solucionan satisfactoriamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

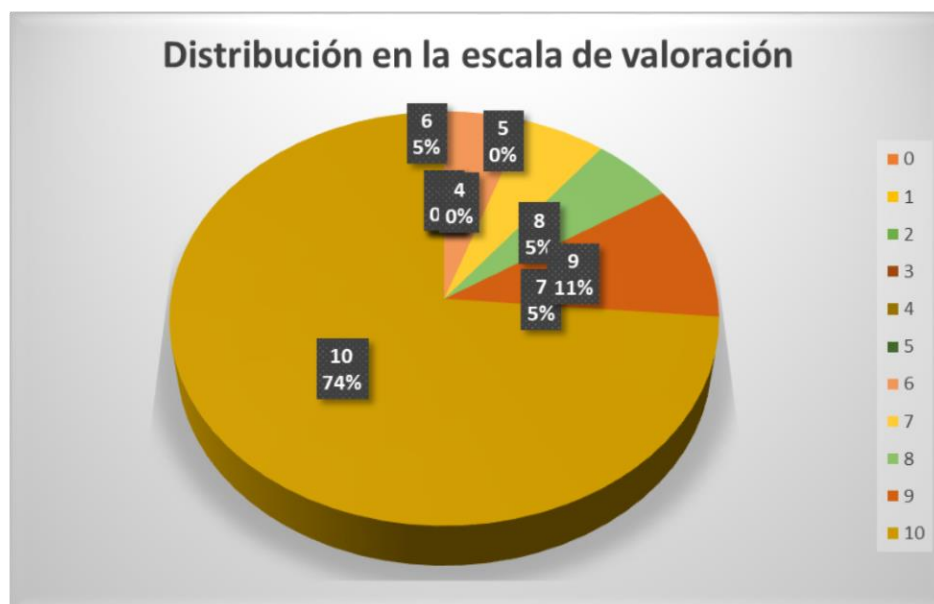


Gráfico 38.Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:5,3% personas parte del equipo, 7:5,3% personas parte del equipo, 8:5,3% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10:73,7% personas parte del equipo.

Tabla 50.

Resultados de la dimensión de Solución de Conflictos

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Solución de conflictos	9,4	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Solución de Conflictos- encuesta de medición de clima laboral

Según la encuesta realizada a los colaboradores de la sucursal el promedio de respuesta es de 9.4, con una moda de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. Para esta dimensión el 26.4% de

la población votaron por valores entre 0-9, demuestra de nuevo una insatisfacción en esta área y abriendo las puertas a una posibilidad de mejora, algunas de las causas identificadas para esta insatisfacción son “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva”, “Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra”. Aclarando que las diferencias de opiniones pueden existir en una organización, ya que las personas se encuentran en contextos, vivencias y situaciones diferentes, en este caso se debe es mediar la forma en cómo estos se solucionan y para este factor la directora Jamileth brinda el siguiente aporte.

¿Cómo se solucionan los conflictos en la organización?

- Depende los conflictos hay que reportarlos, el área de talento humano lo revisa y hay que llamar a las personas implicadas, ahí es donde la jefe de talento humano observa quien interviene ahí; si interviene el comité de convivencia laboral o si definitivamente el tema es más complicado entonces va con un abogado laboral que hay que tener, no hemos llegado hasta eso gracias a Dios. Pero la resolución de conflictos es supremamente importante para la organización, de hecho, es uno de los temas que se manejan dentro del comité de convivencia, porque resulta que usted la mira de una manera, la otra la mira de otra forma y puede ser lo mismo, pero hay que tener un punto medio, eso es muy delicado en una organización.

Nosotros no podemos dejar avanzar los conflictos gracias a Dios no los tenemos, pero no se olvide que trabajamos con seres humanos y que en cualquier momento llega la sensibilidad. Nosotros que hacemos, se realiza un programa de capacitación y reuniones, se debe entender cuál es la situación aquí, que el compromiso es este, que la organización está haciendo esto; y yo les enseñé si ustedes tienen un inconveniente o problema díganmelo yo siempre voy a estar para ayudarlos, hay muchas cosas que no podré hacer pero yo busco el medio, las personas indicadas

para hacer las cosas, entonces ellos vienen y me cuentan los problemas con facilidad porque yo les genero la confianza.

Que no les de miedo que yo tengo un ogro que me va a levantar, que va a ser imprudente, me va a maltratar o me va a devolver. La comunicación es horizontal, si nosotros somos áreas de apoyo”.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 51, Se hace necesario conocer porqué el 26.4% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 51.

Causas de insatisfacción- dimensión de Solución de Conflictos

	Causas	Porcentaje
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	50%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	
C	Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	
D	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial	
E	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	50%
F	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto	
G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	

H	Otras
TOTAL	
100%	

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Solución de Conflictos- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 39. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Solución de Conflictos

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Solución de Conflictos- encuesta de medición de clima laboral.

En esta dimensión el 26.4% de la población encuestada con un puntaje entre 0-9, destacaron dos causas con la misma distribución en votos de 50%; siendo la primera según el orden graficado y no por importancia “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva” y “Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra”. Las soluciones brindadas a las dimensiones de relaciones interpersonales y consenso se pueden implementar para dar una mejor solución de conflictos, ya que, al involucrar las personas en ambas posiciones como compañeros de trabajo y conocidos, se puede lograr

entender el pensamiento individual. De igual forma se recomienda la reestructuración del COPASST (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo) para la sucursal, ya que este permite la integración entre el empleador y colaborador. Se destaca que en el mismo los colaboradores que hacen parte de él se eligen por voto popular y no se impondrá la decisión de unos pocos, y dentro de sus funciones se encuentra mediar los conflictos laborales, por medio de la reestructuración del comité la calificación de esta dimensión puede mejorar, ya que se cuenta con uno, pero su actuación es limitada según los resultados.

Soluciones Propuestas: En la tabla 52 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 52.

Soluciones propuestas en la dimensión de Solución de Conflictos

Solución de conflictos
1. Reuniones más frecuentes y efectivas para sensibilizar y educar en el trato a algunas personas en la empresa
2. Velar porque el comité de convivencia se encargue de solucionar los posibles conflictos entre compañeros
Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Solución de Conflictos- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.15 Expresión Informal Positiva

¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Escala:

0-No las tengo

10-Las tengo plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

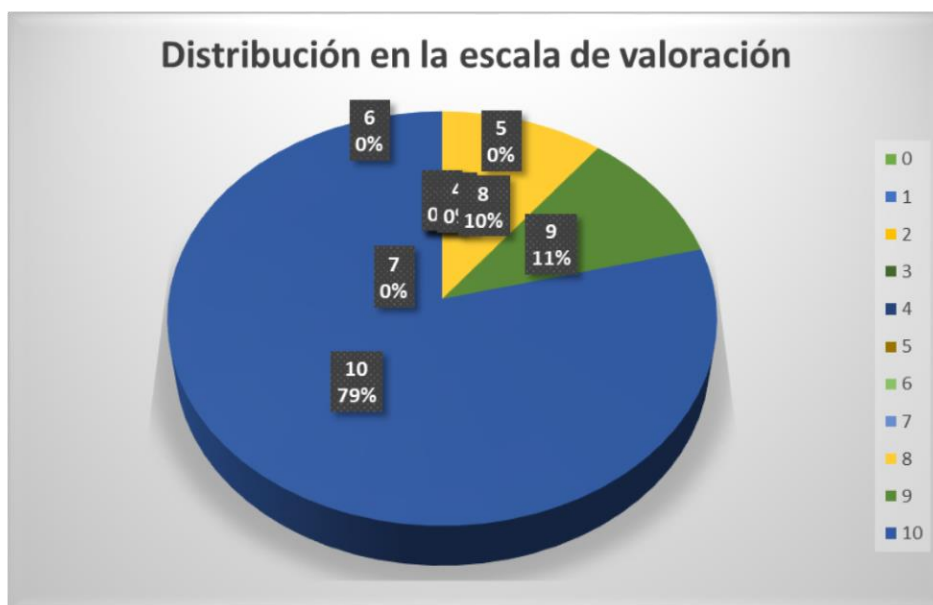


Gráfico 40. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3: 0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:10,5% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10:78,9% personas parte del equipo.

Tabla 53.

Resultados de la dimensión de Claridad Organizacional

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Expresión informal positiva	9,6	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Expresión Informal Positiva- encuesta de medición de clima laboral

El factor estudiado de expresión informal positiva para la Agencia de Aduanas Siaco tuvo una calificación promedio de 9.6, con una moda en las respuestas de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. El 21% de los colaboradores marcaron respuestas en la escala comprendida de 0-9, lo que implica una posibilidad de mejora por la insatisfacción demostrada en este valor, las causas para que esta dimensión no alcanzara el puntaje de 10 son las siguientes “Rara vez se atiende nuestras sugerencias”, “Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores”.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 54, Se hace necesario conocer porqué el 21% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 54.

Causas de insatisfacción- dimensión de Expresión Informal Positiva

	Causas	Porcentaje
A	No tenemos suficiente libertad de expresión	
B	No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	
C	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos	
D	Rara vez se atiende nuestras sugerencias	50%
E	En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la Organización	
F	Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores	50%

G	Mi jefe inmediato no la permite
H	Otras
TOTAL	
100%	

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Expresión Informal Positiva- encuesta de medición de clima laboral

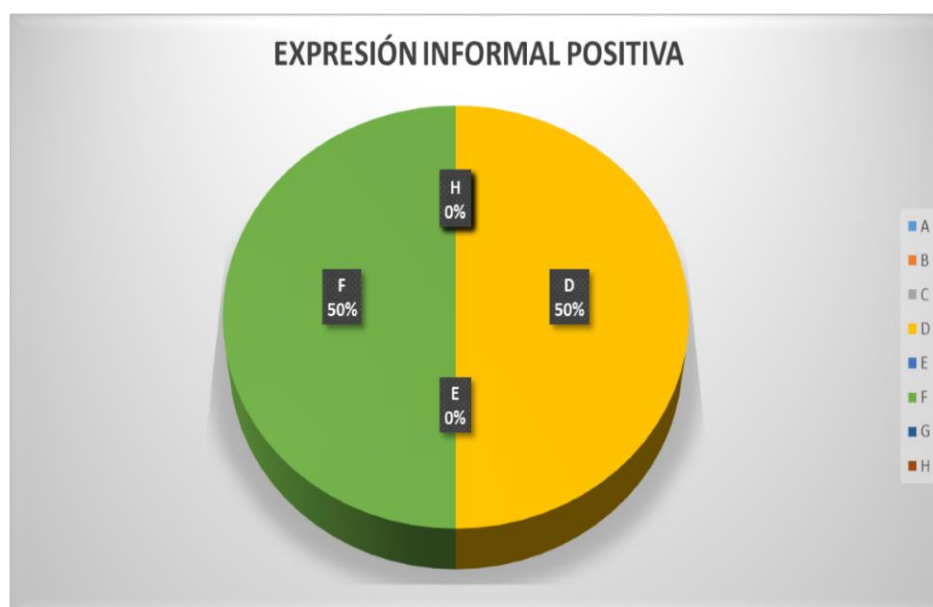


Gráfico 41. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Expresión Informal Positiva

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Expresión Informal Positiva- encuesta de medición de clima laboral.

Según la gráfica de las causas por las cuales el 21% de la población encuestada no encuentra la satisfacción plena en esta dimensión se distribuyen las mismas de la siguiente manera. 50% “Rara vez se atiende nuestras sugerencias” y en el mismo 50% “Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores”. Con la restructuración del COPASST, los canales de comunicación y encuestas para atender las sugerencias de colaboradores se puede interpretar de qué forma piden desarrollar su expresión

informal positiva, teniendo en cuenta la apreciación del empleador sobre las políticas internas y que estas se encuentran creadas bajo un sistema de calidad. Si los aportes son permitidos por las políticas aceptar el desarrollo que por el momento es coartado para el 21% de la población, y en caso tal que estas no puedan ser atendidas dentro de la empresa, propiciar los encuentros fuera del horario laboral para que los colaboradores se sientan escuchados en sus aportes y puedan satisfacer la necesidad creada en esta área.

Soluciones Propuestas: En la tabla 55 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 55.

Soluciones propuestas en la dimensión Expresión Informal Positiva

Expresión informal positiva
1. Libre expresión

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Expresión Informal Positiva- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.16 Estabilidad Laboral

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Escala:

0-No lo hace

10-Lo hace plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:



Gráfico 42. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:5,3% personas parte del equipo, 10:94,7% personas parte del equipo.

Tabla 56.

Resultados de la dimensión de Estabilidad Laboral

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Estabilidad laboral	9,9	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estabilidad Laboral- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión estabilidad laboral tiene una calificación promedio de 9.9, con una moda en la respuesta de 10 y un nivel cualitativo de adecuado, este factor se puede complementar con

la pregunta realizada en la fase de caracterización del colaborador ya que se obtuvo que el 52.6% llevan más de 5 años laborando en la organización y el 26.3% de 1 a 5 años, aparte de que el tipo de vinculación para el 89.5% de la misma es contrato a término indefinido lo que ayuda a la confianza del colaborador y brinda la tranquilidad de desempeñar las funciones a su cargo a pesar del sector pesado en que se mueven, la organización valora las capacidades y habilidades de sus colaboradores y lo demuestra con la estabilidad laboral de esta sucursal. De igual forma existe un 5.3% de los colaboradores que realizaron la puntuación de esta dimensión en la escala comprendida entre 0-9, la causa para esta inconformidad es “Se presentan despidos injustificados y arbitrarios”.

La directora Jamileth expresó lo siguiente con respecto a este factor

“¿La organización brinda estabilidad laboral?

- Total, de hecho, yo soy un ejemplo tengo 23 años laborando y si le preguntas a toda la gente aquí, hay personas con 14, 15, 26 de 23 los más jovencitos son universitarios, estarán haciendo prácticas aquí o chicos del Sena que se han quedado con nosotros, o ya son personas que han renunciado para irse a otro país que es la onda ahora, pero nosotros somos gente de muchísimos años en Buenaventura.

¿Qué tipo de contrato ofrece la empresa y en qué condiciones?

- Los contratos de todos nosotros son a término indefinido, no se puede hacer a término fijo. Somos muy cumplidos con los pagos de los salarios, de las obligaciones que tenemos, seguridad social, con las pensiones, las cesantías. Porque hay muchas personas que terminan de

trabajar en una organización y necesitan revisar cuánto te han pagado de pensión y nunca te pagaron nada y perdiste todos los años ahí.

Otra cosa que nos cuidamos es en la dotación yo por ley no tengo derecho a dotación, pero a mí me dan, aquí todo el mundo lo va a ver con dotación tenemos más dotación que ropa normal. Nosotros somos muy cumplidos 3 veces al año, zapatos, camisas, todo

¿Cuáles son los índices de rotación del personal?

- Aquí en Buenaventura es muy bajito, en otras ciudades es más alto porque no es el mismo nivel de nosotros. Pero aquí el índice de rotación no alcanza a ser el 3%. Las personas que no están con nosotros son porque decidieron renunciar por que se van para otros países, no porque renunció para irse para otra empresa o porque está aburrido

Los resultados de la dimensión y de la caracterización apoyan lo dicho por Jamileth, pero de igual forma se debe comprender la razón de la causa presentada por el 5.3% de la población.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 57, Se hace necesario conocer porqué el 5.3% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 57.*Causas de insatisfacción- dimensión de Estabilidad Laboral*

	Causas	Porcentaje
A	Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad	
B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	100%
C	La acumulación de cierto número de años en la organización es motivo de despido	
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal	
E	Otras	
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estabilidad Laboral- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 43. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Estabilidad Laboral

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Estabilidad Laboral- encuesta de medición de clima laboral.

Para este factor existe solo una causa de insatisfacción la cual es “Se presentan despidos injustificados y arbitrarios” llevando el 100% de la opinión de la población, se entiende que la empresa se encuentra regida bajo la legalidad que las normas exigen y que existe un departamento encargado del talento humano de la organización. La inconformidad habla del despido injustificado la población que opina esto es pequeño y se debe tener en cuenta como opinión, ya que los resultados obtenidos hablan de una excelente estabilidad laboral. Es importante que la organización en la etapa inicial del colaborador le brinde las herramientas necesarias para que este pueda desempeñar sus funciones con total normalidad, pero también se deje en claro que existe un contrato de trabajo y que la información que ahí se encuentra plasmada es de vital importancia ya que al presentarse el caso de un despido injustificado el colaborador o la persona puede apelar a esa decisión ante la empresa.

Se hace relevante que la empresa brinde copia del reglamento interno de trabajo y del mismo contrato al colaborador y que este sea físico y virtual, para que tenga en cuenta las razones que el empleador puede prescindir de sus servicios y estar dentro de la legalidad. Ya que no es obligación de la empresa brindar explicaciones del despido de un colaborador, lo que se puede tomar en cuenta es que ellos estén informados de las causales de despido sin hacerles sentir amenazados por las mismas.

Para esta dimensión no existen soluciones propuestas por parte de los colaboradores.

8.4.17 Valoración

¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc....se les valora destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

Escala:

0-No se les valora

10-Se les valora plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

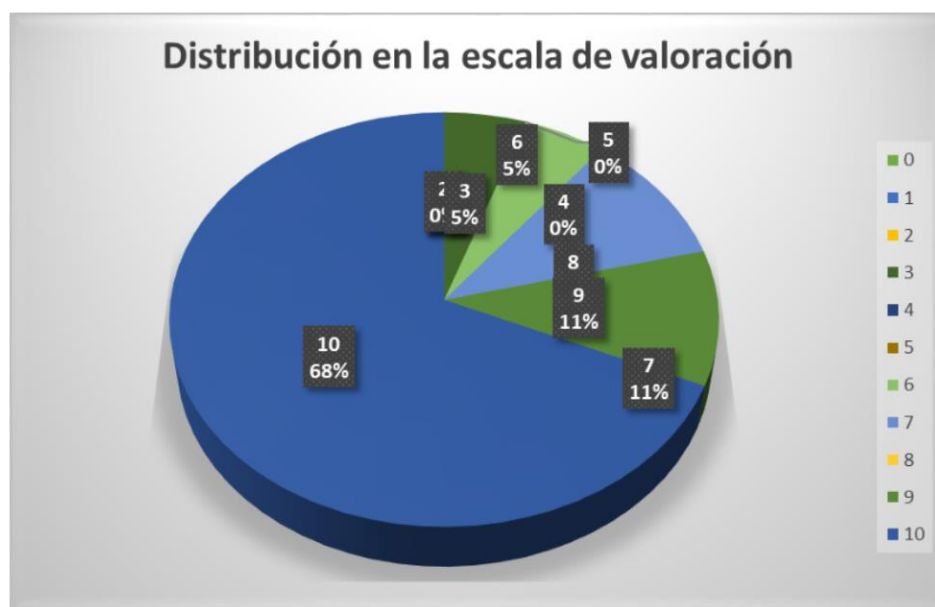


Gráfico 44. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:5,3% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte

del equipo, 6:5,3% personas parte del equipo, 7:10,5% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10:68,4% personas parte del equipo.

Tabla 58.

Resultados de la dimensión de valoración

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Valoración	9	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de valoración encuesta de medición de clima laboral

La calificación en la dimensión de valoración es importante ya que existen otros factores que se complementan junto con esta, el promedio es de 9 con una moda en la puntuación de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. El 31.6% de la población marcó un valor comprendido entre 0-9 y se puede entender una insatisfacción constante en esta área, algunas de las causas fueron “No es costumbre valorar a las personas en la Organización”, “Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras”.

Se hace necesario la interpretación de estas causas para complementar las soluciones que con anterioridad se han brindado en otros factores, pero que dependen de la valoración que se le da al colaborador.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 59, Se hace necesario conocer porqué el 31.6% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 59.
Causas de insatisfacción- dimensión de Valoración

	Causas	Porcentaje
A	No es costumbre valorar a las personas en la Organización	25%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto	
C	La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mide la valoración de quienes lo merecen	
D	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos	
E	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	25%
F	No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	
G	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	50%
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Valoración- encuesta de medición de clima laboral.

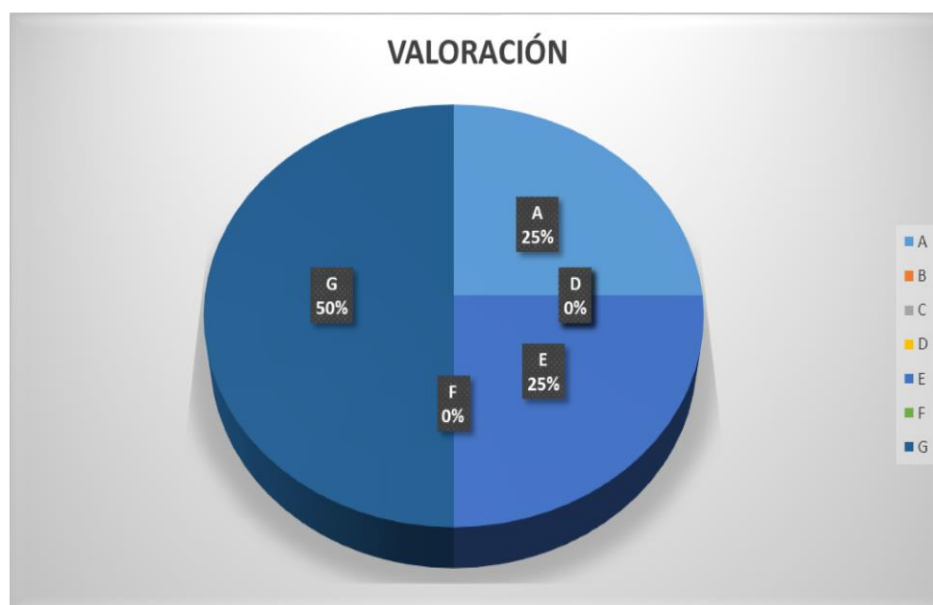


Gráfico 45. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Valoración

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Valoración- encuesta de medición de clima laboral.

Como se ha evidenciado en anteriores factores una de las necesidades encontradas en este estudio de clima organizacional es la falta de valoración al colaborador. Las causas que marcó el 31.6% de la población se encuentran distribuidas en la gráfica anterior de la siguiente manera. Con un 25% “No es costumbre valorar a las personas en la Organización”, seguido de otro 25% “Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras” y por último con el 50% de los votos representando la mayoría de la población con puntaje diferente a 10. Existe un programa para el crecimiento del colaborador dentro de la compañía e incentiva el desarrollo personal y profesional del colaborador, se debe tener en cuenta que Maslow crea una teoría que habla de las necesidades de las personas y que no solo implica el salario para cubrir las mismas, para esta población pueden quedarse por fuera las sociales, de estima y autorrealización, en este caso se hace importante escuchar al colaborador y contar con su opinión de cómo mejorar esta dimensión, como se ha mencionado por medio de un mejor canal de comunicación y encuestas.

Para esta dimensión también se contó con la opinión del colaborador ya que es el directamente afectado y brindó las siguientes soluciones:

Soluciones Propuestas: En la tabla 60 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 60.

Soluciones propuestas en la dimensión de Valoración

Valoración
1. Estimular frecuentemente con bonos, regalos o ascensos al buen y eficiente colaborador que realiza su trabajo de manera constante, trabajo en equipo y solucionando todos los problemas organizacionales que se le puedan presentar

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Valoración- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.18 Salario

¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Escala:

0-No lo creo

10-Lo creo plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

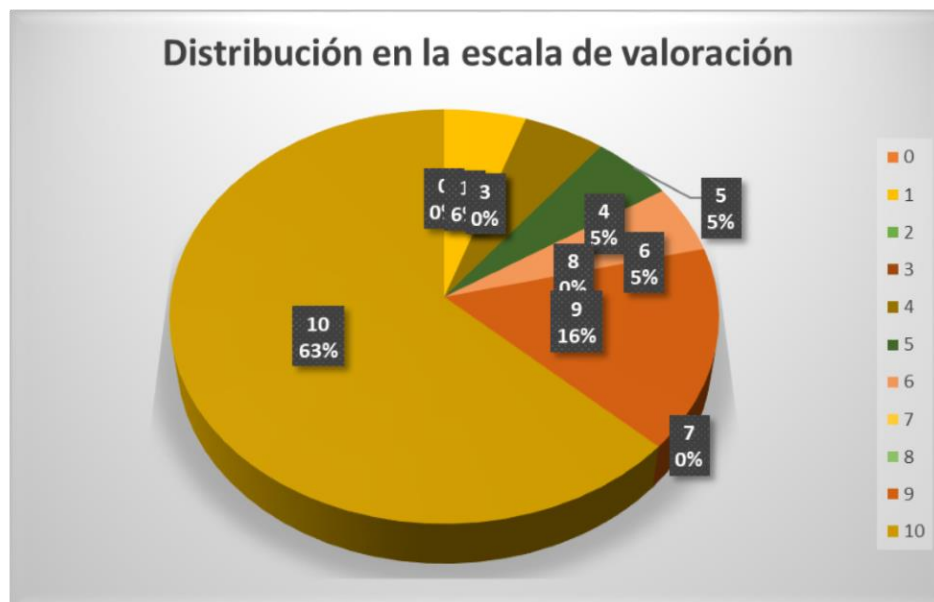


Gráfico 46.Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:5,3% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:5,3% personas parte del equipo, 5: 5,3% personas parte del equipo, 6:5,3% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9: 15,8% personas parte del equipo, 10:63,2% personas parte del equipo.

Tabla 61.

Resultados de la dimensión de Salario

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Salario	8,5	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Salario- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión de salario en esta empresa obtuvo un resultado de 8.5 y que a comparación de las demás dimensiones a pesar de estar en un nivel adecuado en la calificación cualitativa es uno de los más bajos, y que es un factor importante para la satisfacción del colaborador; de igual manera la moda en las respuestas seleccionadas fue de 10. El 37% de la población marcó uno de los valores comprendidos en la escala de 0-9, justificando su elección con las siguientes causas “El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo”, “Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo”, “Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan”. La directora de sucursal en la dimensión de trabajo gratificante dio su apreciación también sobre el factor actualmente estudiado; donde expresaba lo vital para la organización actuar justamente para sus colaboradores y explicó cómo se realizan los incrementos salariales para los mismos.

Como se observa existe una inconformidad creciente y marcada en cuanto a la escala salarial, siendo esta bastante valorada para la satisfacción del colaborador. Por esta razón se considera importante la distribución de las causas y graficarlas para comprender cómo se encuentran distribuidas en la población insatisfecha.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 62, Se hace necesario conocer porqué el 37% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 62.
Causas de insatisfacción- dimensión de Salario

	Causas	Porcentaje
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	40%
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	20%
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	20%
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	20%
F	La situación económica de la organización no lo permite	
G	Otras	
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Salario- encuesta de medición de clima laboral

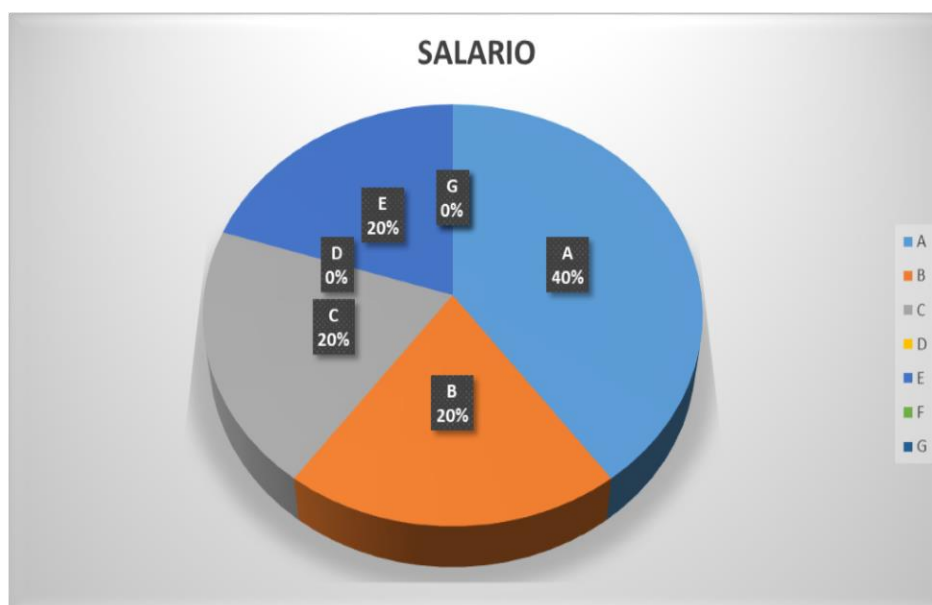


Gráfico 47. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Salario

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Salario- encuesta de medición de clima laboral.

De acuerdo con la gráfica realizada anteriormente las causas de insatisfacción para el 37% de la población encuestada se encuentran distribuidas de la siguiente manera. Con un 20% “El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño”, seguido de otro 20% “Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo”, con el mismo porcentaje “Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan” y con el 40% de las respuestas representando mayoría “El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo”. Se debe tener en cuenta que el salario que recibe un colaborador puede determinar el nivel de permanencia dentro de la organización, para el caso de esta empresa existen más factores por los cuales el nivel de rotación es bajo como se demuestra en las gráficas realizadas para la caracterización del colaborador. Siaco tiene establecido por medio del manual de cargos los perfiles de cada puesto, funciones y el salario al que se accede por desempeñar determinadas funciones, si los colaboradores comparando sus funciones y salarios frente al mercado laboral se sienten en desventaja, si se encuentran en el mismo cargo,

ya en cuestión de ascender deben de cumplir unos requisitos para poder laborar en otro puesto. La organización ya cuenta con un sistema de incremento salarial, aparte del que se debe hacer obligatoriamente cada año según así lo indique el gobierno; pero puede incentivar a su equipo por medio de convenios o bonos para que obtengan otro tipo de beneficios. Se hace también necesario escuchar al colaborador con los aportes que tiene al respecto de esta dimensión y como según su percepción puede ayudarlo.

Soluciones Propuestas: En la tabla 63 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 63.

Soluciones propuestas en la dimensión de Salario

Salario
1. Tener en cuenta que todos los años varían los gastos
2. Deben ver la carrera profesional y la experiencia que se tiene, además la eficiencia en su labor, y deben estandarizar el salario para todas las sucursales con la principal
3. Depende del gobierno no de la empresa
4. Establecer un salario según las exigencias del cargo
Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Salario- encuesta de medición de clima laboral

8.4.19 Agilidad

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc...que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad?

Escala:

0-No lo creo

10-Lo creo plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

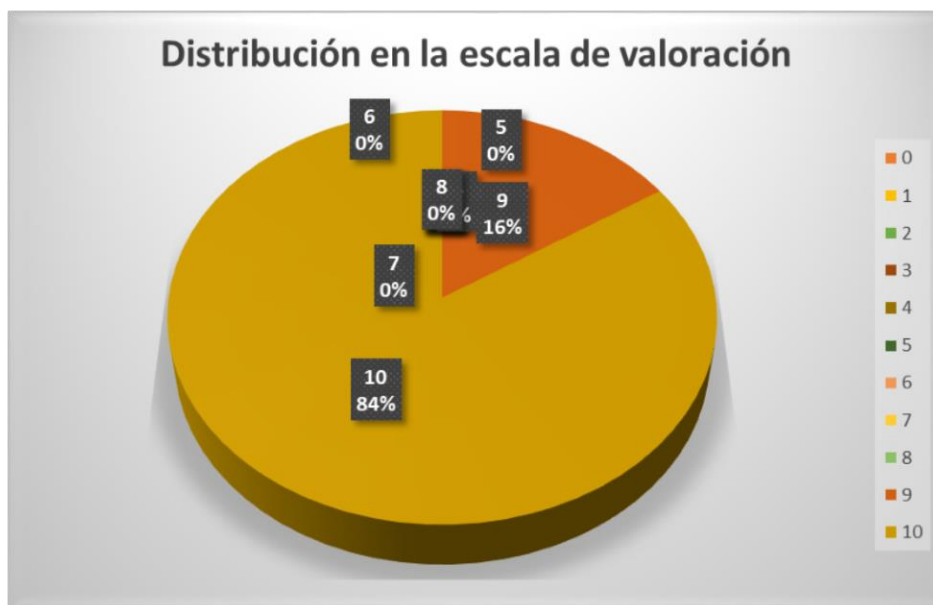


Gráfico 48. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:15,8% personas parte del equipo, 10:84,2% personas parte del equipo.

Tabla 64.
Resultados de la dimensión de Agilidad

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Agilidad	9,8	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Agilidad- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión de agilidad obtuvo un resultado promedio de 9.8 bastante cercano a 10 el puntaje máximo para estas categorías, con una moda en las respuestas de 10 y un nivel cualitativo adecuado. El 15.8% de la población encuestada marcó un valor entre 0-9 por lo cual se demuestra una insatisfacción en esta área a pesar de tener un puntaje tan alto. Se hace necesario comprender las causas donde se puede partir para el mejoramiento de este factor y las cuales se van a ver reflejadas a continuación:

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 65, Se hace necesario conocer porqué el 15.8% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 65.
Causas de insatisfacción- dimensión de Agilidad

	Causas	Porcentaje
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos	

B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la Organización, a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc	
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la Organización	
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	100%
F	Otras	
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Agilidad- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 49. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Agilidad

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Agilidad- encuesta de medición de clima laboral.

Según la gráfica, la causa evidenciada que no permite una satisfacción completa en esta área se encuentra distribuida con un 100% y es la siguiente “El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles”. El factor de agilidad se ve influenciado con la rigidez de la organización y como se ha mencionado en anteriores dimensiones; Siaco se desempeña en un sector el cual exige el cumplimiento de varias normas ya que a pesar de ser una organización de carácter privado presta un servicio público. Se hace necesario estudiar si la sucursal puede tener más autonomía en los procesos a desarrollar para la agilidad en el desempeño de las actividades, ya que hay reglamentos que no se pueden obviar por temas de calidad y legalidad. De igual manera se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores para la búsqueda de soluciones posibles para la insatisfacción de este factor.

Soluciones Propuestas: En la tabla 66 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 66.

Soluciones propuestas en la dimensión de Agilidad

Agilidad
1. Seguir trabajando en herramientas que nos permitan hacer las tareas de una manera más ágil

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Agilidad- encuesta de medición de clima laboral

8.4.20 Evaluación del Desempeño

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Escala:

0-No lo son

10-Lo son plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

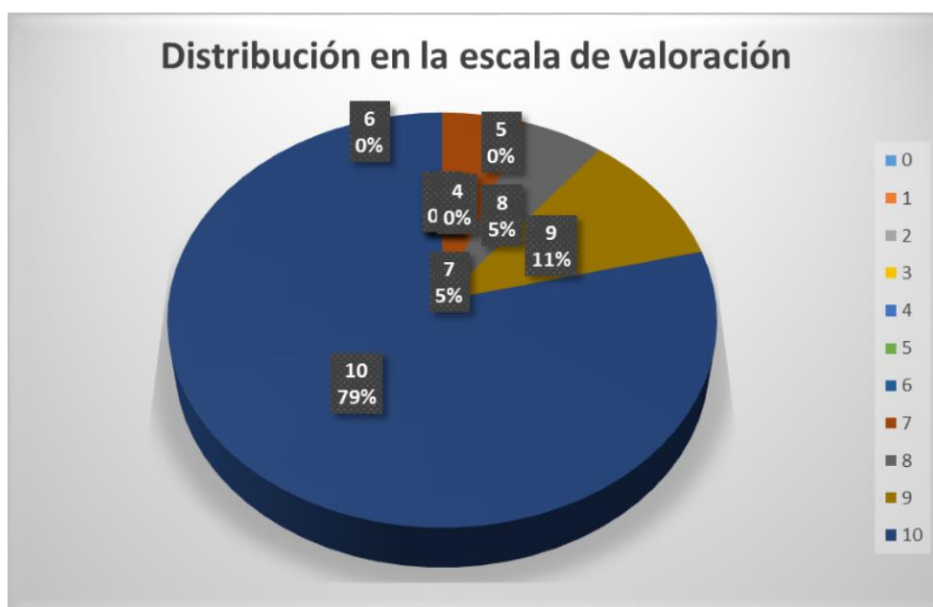


Gráfico 50. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:5,3% personas parte del equipo, 8:5,3% personas parte del equipo, 9: 10,5% personas parte del equipo, 10: 78,9% personas parte del equipo.

Tabla 67.

Resultados de la dimensión de Evaluación de Desempeño

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Evaluación de desempeño	9,6	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Evaluación de Desempeño- encuesta de medición de clima laboral

En la dimensión de evaluación de desempeño se hace importante sus resultados y medidas a tener en cuenta ya que existe una conexión con demás factores y se pueden crear soluciones para el beneficio en conjunto. El resultado promedio fue de 9.6, con una moda en las respuestas de 10 y una calificación cualitativa de adecuado, el 21.1% de la población encuestada realizó la puntuación de los valores en la escala de 0-9 y también aportó las causas por las cuales no existe una satisfacción plena para esta dimensión, donde se pueden mencionar que “Falta objetividad en la evaluación” y “Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente”. Se debe tomar en cuenta las opiniones de los encuestados para el mejoramiento de este proceso ya que si ellos que son los directamente involucrados observan condiciones de mejora, la organización puede escucharlos y así poder lograr mejores resultados donde todas las partes involucradas se vean beneficiadas.

La directora Jamileth aportó su opinión con respecto a este tema, donde declara lo siguiente:

“¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

-Cada año la hacemos y nosotros ya tenemos el cuestionario es un tema que es en consenso con el colaborador, nosotros lo vamos haciendo, les indicamos y de hecho ya lo tengo como política, tienes que reforzar esto, hacer esto o usted qué necesita, qué siente que nosotros le podamos ayudar”.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 68, Se hace necesario conocer porqué el 21.1% de la población de la organización no está de acuerdo con la

calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 68.

Causas de insatisfacción- dimensión de Evaluación de Desempeño

Causas		Porcentaje
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	
B	Falta objetividad en la evaluación	33%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	
D	La evaluación no es imparcial	
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva	
F	No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas	
G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	67%
H	Otras	
TOTAL		100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Evaluación de Desempeño- encuesta de medición de clima laboral

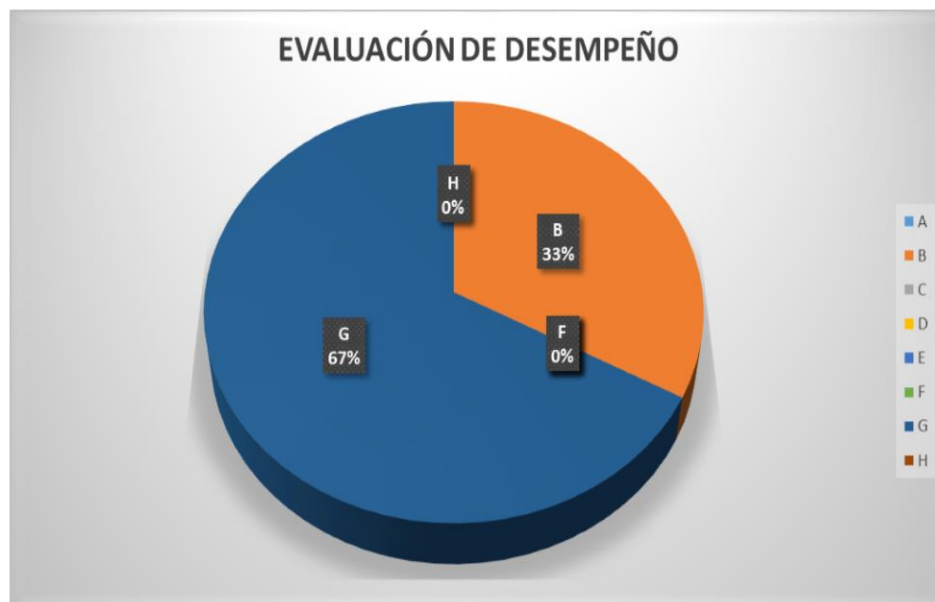


Gráfico 51. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Evaluación de Desempeño

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Evaluación de Desempeño- encuesta de medición de clima laboral.

Según la gráfica realizada para las causas de la dimensión de evaluación de desempeño, las anteriores se encuentran distribuidas de la siguiente forma con un 33% “Falta objetividad en la evaluación” y con un 67% “Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente”. La dimensión de buen servicio se encuentra ligada con la evaluación de desempeño ya que de los resultados de las pruebas realizadas se ejecutan las acciones de mejoramiento o correctivas para los procesos. Para esta dimensión se hace necesario escuchar las soluciones propuestas por el colaborador y en el factor de retroalimentación que tiene una conexión con esta, determinar qué acciones se pueden implementar en el mejoramiento de estas.

Soluciones Propuestas: En la tabla 69 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 69.*Soluciones propuestas en la dimensión Evaluación de Desempeño*

Evaluación de desempeño.
1.Los sistemas de evaluación deben ser excelentes para filtrar buenos trabajadores

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Evaluación de Desempeño-encuesta de medición de clima laboral.

8.4.21 Feedback (Retroalimentación)

¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

Escala:

0-No la tengo

10-La tengo siempre

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

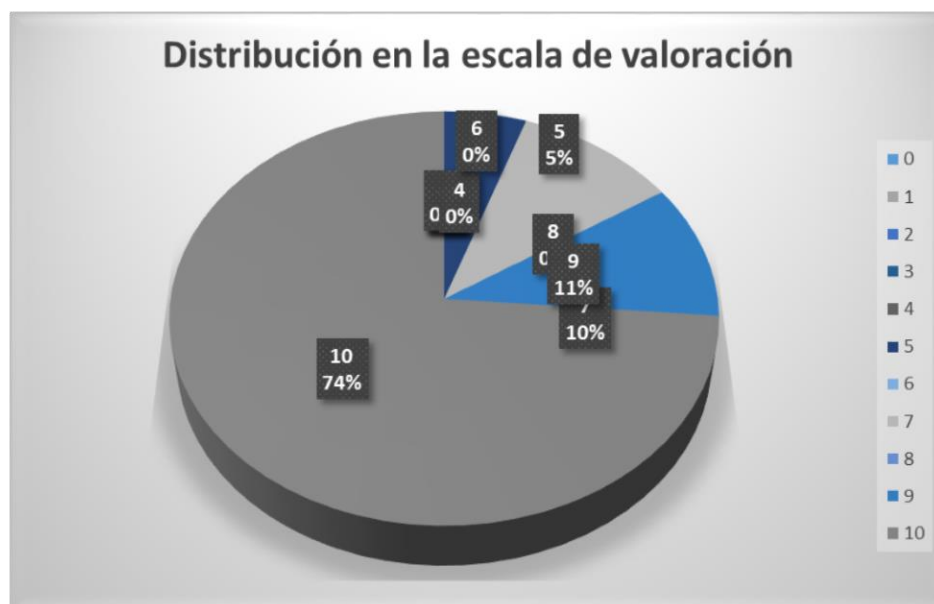


Gráfico 52. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:5,3% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:10,5% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:10,5% personas parte del equipo, 10:73,7% personas parte del equipo.

Tabla 70.

Resultados de la dimensión de Feedback (Retroalimentación)

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Feedback (retroalimentación)	9,3	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Feedback (Retroalimentación)- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión de Feedback (retroalimentación) tiene un puntaje promedio de 9.3, con una moda en el resultado de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. El 26.3% de la población

encuestada marcó los valores comprendidos en la escala de 0-9, con una clara insatisfacción en este factor que complementa a la evaluación de desempeño y a partir de las causas reflejadas en esta dimensión, se tomarán acciones las cuales se deben de tener en cuenta para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores y de las actividades comprometidas. Las causas a tener en cuenta son las siguientes, “Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación”, “Se desconoce, en general, la importancia del feedback”, “Sólo lo hacemos de vez en cuando”. Se hace necesario tener en cuenta la opinión de la directora ya que el desempeño de esta área compromete aspectos que benefician o afectan a la organización.

A continuación, se adjunta la opinión de Jamileth sobre este factor:

“¿Existe retroalimentación?

-Hay que hacerlo y decirle mira, es que esto depende de esto, por ejemplo, nosotros trabajamos en algo que es una cultura que hizo uno de los creadores de Google que son los ORC, que son los objetivos de resultados y nosotros todos los líderes nos ponemos unos resultados anuales y se los informamos a la gente, le escribimos hay que hacer esto, el tiempo es este. Entonces yo me acercaba a los puestos de trabajo y le decía chicos ustedes dijeron que nosotros hacíamos esto, celebrábamos esto y en pandemia les faltó alguna vez el salario y dijeron nunca, le cancelamos el contrato y dijeron nunca. En este momento hay que cuidar el trabajo con mayor razón por que los tiempos que se vienen son mucho más complicados

¿Después de realizadas las evaluaciones de desempeño, se ha generado algún cambio a partir de los resultados?

-Si, el cambio en las personas se nota porque es muy bueno decirle usted a las personas cómo están, en que están fallando, ellos les dicen a mí me gusta que me digan, yo no estoy aquí

para caerles, me pasó a mí me equivoco porque yo a estas alturas de la vida todavía me equivoco, hay cosas que yo no sé y le digo al uno enséñeme o explíqueme que usted está ahí lo puede hacer, pero si hay personas que le encontramos un avance impresionante”.

Después de tener en cuenta las opiniones tanto de los colaboradores como de los directivos se hace necesario graficar las causas de insatisfacción que expresó el 26.3% de la población.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 71, Se hace necesario conocer porqué el 26.3% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 71.

Causas de insatisfacción- dimensión de Feedback (Retroalimentación)

	Causas	Porcentaje
A	Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	34%
B	No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	
C	Se desconoce, en general, la importancia del feedback	33%
D	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	
E	Mi jefe en particular no promueve esa práctica	
F	Sólo lo hacemos de vez en cuando	33%
G	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales	
H	Otras	

TOTAL

100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Feedback (Retroalimentación) - encuesta de medición de clima laboral

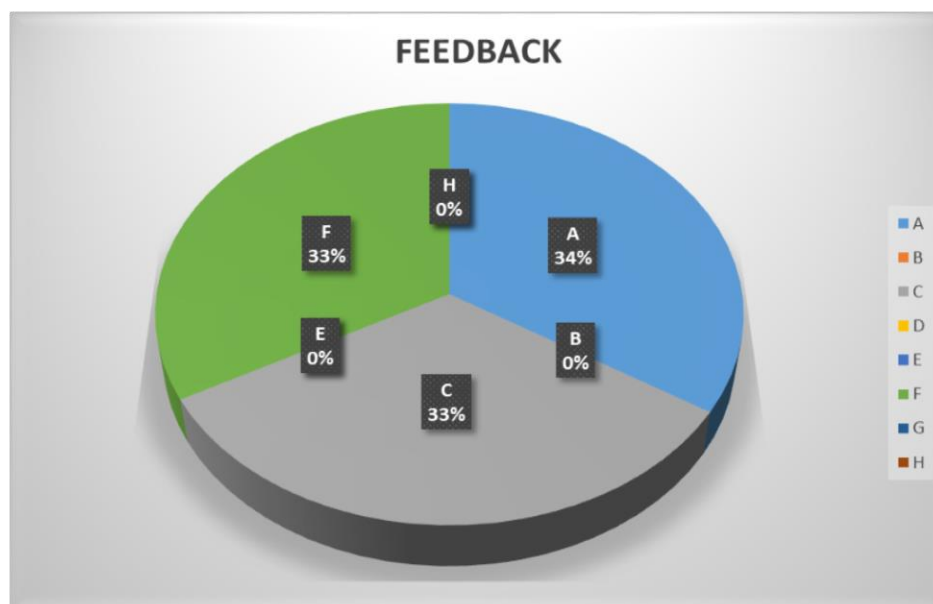


Gráfico 53. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Feedback (Retroalimentación)

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Feedback (Retroalimentación)- encuesta de medición de clima laboral.

En la dimensión de feedback (retroalimentación), las causas de insatisfacción para el 26.3% de la población con puntuación entre 0-9 se observaron distribuidas de la siguiente forma. Con un 33% “Se desconoce, en general, la importancia del feedback”, seguido de otro 33% “Sólo lo hacemos de vez en cuando” y con el 34% porcentaje más alto en las causas identificadas “Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación”. En la comparación de la opinión de la directora y los colaboradores existe una diferencia en la efectividad de esta actividad, ya que se observa que existen tareas que no se entregan de la forma ideal y esto se debe a que en los procesos realizados por las personas hay equivocaciones las cuales producen un desmejoramiento en la calidad de su trabajo afectando las demás áreas. Como acción de

mejora se debe crear una evaluación de desempeño más focalizada en la sucursal que una encuesta global, ya que al ser una sede la cantidad de colaboradores es más pequeña y los resultados individuales pueden ser más fáciles de interpretar y así mismo recrear esa retroalimentación que las personas necesitan; Hay que partir de más que un cuestionario que se debe responder por cumplimiento de un requisito, sería una capacidad de mejora para las actividades realizadas; ya que estas se hacen con el fin de progresar. Si un proceso se hace de manera efectiva el resto que depende de este tendrá mejores resultados y no existirán inconformidades en cada parte de la cadena productiva.

Soluciones Propuestas: En la tabla 72 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 72.

Soluciones propuestas en la dimensión de Feedback (Retroalimentación)

Feedback (retroalimentación)
1.Podría mejorar este aspecto
2.Repito, reuniones más frecuentes con todos los miembros de la empresa, para solucionar impases entre los mismos.
3.Hacer más énfasis en ellos

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Feedback (Retroalimentación)- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.22 Selección del Personal

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

Escala:

0-No lo creo

10-Lo creo plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:

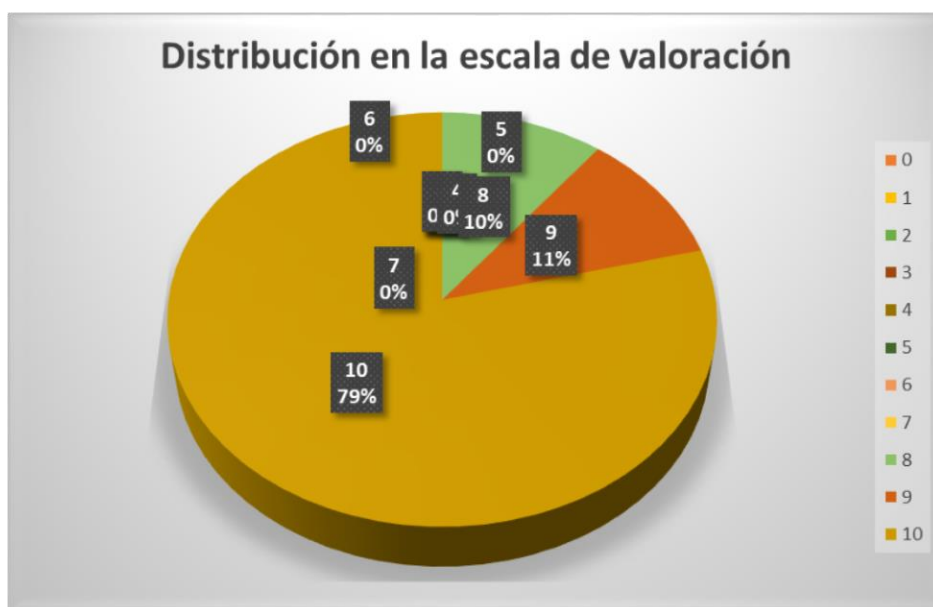


Gráfico 54. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del

equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:10,5% personas parte del equipo, 9: 10,5% personas parte del equipo, 10:78,9% personas parte del equipo.

Tabla 73.

Resultados de la dimensión de Selección del Personal

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Selección del personal	9,6	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Selección del Personal- encuesta de medición de clima laboral

Para la dimensión de selección de personal se tiene en cuenta que se realiza a partir de la percepción del colaborador con respecto al resto del equipo humano con el que interactúa, este factor tuvo un resultado promedio de 9.6, con una moda en las respuestas de 10 y un nivel cualitativo de adecuado. El 21% de la población encuestada marcó un valor comprendido en la escala de 0-9, donde expresaron de manera unánime una sola causa de insatisfacción que permite realizar una acción de mejora más efectiva y focalizada a un tema en específico, siendo la causa la siguiente: “En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar”. Los directivos de la organización juegan un papel muy importante con respecto a la selección de personal y la directora Jamilteh para el caso de la sucursal Buenaventura se encuentra involucrada en este proceso, por eso se considera de vital importancia contar con su percepción para realizar el paralelo de opiniones y encontrar una solución a las causas de insatisfacción. La directora expresó lo siguiente:

“¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que emplea la organización?

-Nosotros obviamente tenemos dentro de esas bolsas de empleo, tenemos en talento humano la parte de reclutamiento, pasa por dos entrevistas:

1. Pasa con una entrevista conmigo.
2. Pasa con una entrevista con la psicóloga.

Luego se le hace una prueba psicotécnica, se le hace un proceso de seguridad, prueba de poligrafía, visita domiciliaria, y un estudio socioeconómico.

¿Los cargos se diseñan acompañados de alguna herramienta y acorde a las necesidades de la organización?

-Claro, ya obviamente la experiencia en el área de nosotros que es del comercio exterior nos permite determinar cuáles son los perfiles que necesitamos. Ya tenemos un manual de cargos, de experiencia de conocimiento del cargo y eso ya lo diseñamos nosotros mismos. Esto ya no es de plataformas si no de la necesidad de la organización que conocimientos debe tener una persona. El que es administración, el que es profesional en comercio exterior, el que tiene que ser abogado, el que hace la parte de nomenclatura que tiene que ser un químico, el que maneja la parte petrolera que tiene que ser un ingeniero de petróleos; las personas que tiene que manejar bien el inglés, ósea todo tiene que ser de acuerdo. Y nosotros tenemos algo en particular, es que dentro de los contratos que suscribimos con los clientes y dentro de las licitaciones en las cuales participamos, los clientes nos dicen el perfil de los colaboradores, que tenemos que trabajar, que la persona tiene que ser bilingüe, que manejar esto bien, que tiene que hacer esto bien, entonces, es un trabajo complejo.

¿Tras seleccionar a una persona a parte de esta cumplir con los requerimientos del cargo, existe algún otro factor el cual los ayuda a tomar una mejor decisión?

-Sí, yo te digo que dentro de todos los años que llevo dentro de esta organización lo más difícil no es el trabajo, lo más difícil es la interacción con las personas y la actitud que tengan. No todo el mundo tiene la misma disposición, ni el mismo agradecimiento, eso es una cosa increíble porque tú puedes hacer trabajar, pero el tema está en hacerles entender de dónde vienen las cosas de a dónde salen y yo por ejemplo hago algo; así como el gerente general nos dice a nosotros a sus colaboradores a su equipo de trabajo es que pasa esto, las ventas en este año estuvieron así, tuvimos costos de no calidad, yo los reúno mire que el tema está así, el tema es otro, hemos invertido en esto, perdimos tanto esto, perdimos esto por el error de alguien y yo les pregunto en cuántas organizaciones una persona comete un error y lo primero que le hacen es que le cancelan el contrato o la persona tiene una circular, de todos los años que usted lleva aquí los errores han costado millones usted los ha pagado de su bolsillo?

¿Se los hemos descontado?, nunca se los hemos descontado, entonces eso lo aprende la gente que lleva tiempo acá, aquí hay personas que dicen que se quieren quedar, que quieren seguir por ejemplo los practicantes, yo me quedo con la mayoría de los practicantes si son buenos, sí. Se van quedando son gente que ya viene preparada y la vamos amoldando.

En este momento hay practicantes del Sena, tengo dos y tengo uno de la Universidad del Pacífico y dos de la Universidad del Valle y los dos se quedaron”.

Realizando un paralelo de opiniones la directora Jamilteh afirma realizar una selección de personal de acuerdo a los requerimientos que indica el manual de cargos para requisición de personal, donde apoya la causa de los colaboradores que expresaron que solo se tienen en cuenta las habilidades técnicas, se hace de igual manera necesario graficar la causa de insatisfacción para utilizar más adelante los resultados en la creación de una solución.

Identificación de las Causas: Las causas identificadas por los encuestados las cuales no han permitido alcanzar una situación ideal en dicho aspecto se relacionan en la tabla 74, Se hace necesario conocer porqué el 21% de la población de la organización no está de acuerdo con la calificación plena de esta dimensión teniendo en cuenta que sería el número 10. Por lo cual solo se tomarán los resultados obtenidos entre 0-9.

Tabla 74.

Causas de insatisfacción- dimensión de Selección del Personal

	Causas	Porcentaje
A	La Organización, no se preocupa por vincular a los mejores	
B	En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	100%
C	La calidad humana parece no importar mucho en la Organización	
D	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	
E	Otras	
	TOTAL	100%

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Selección del Personal- encuesta de medición de clima laboral



Gráfico 55. Distribución de porcentaje para las causas de insatisfacción- dimensión de Selección del Personal

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Selección del Personal- encuesta de medición de clima laboral.

En la selección de personal se ven ampliamente involucrados todos los miembros de la organización, tanto los colaboradores como los directivos. En la gráfica de las causas de insatisfacción para el 21% de la población, existe solo una la cual se lleva el 100% de las opiniones y es “En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar”. La organización debe reexaminar si el proceso de selección utilizado es el ideal y que no solo cubra aspectos técnicos o de habilidades laborales, sino también de calidad humana, si cumple a cabalidad no debe de cambiarse; por lo tanto, esta insatisfacción estaría enfocada a las tensiones existentes dentro del equipo de trabajo por lo cual consideran que la calidad humana se ve opacada con la profesión de la persona a contratar. Se hace necesario estudiar las relaciones que actualmente hay en la organización y si se encuentra algún inconveniente de tipo personal en las partes analizadas mediarlo de la manera correcta, incluyendo el COPASST, para así mejorar la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa. De igual forma se debe

escuchar a los colaboradores que para esta dimensión también brindaron algunas soluciones para la insatisfacción demostrada.

Soluciones Propuestas: En la tabla 75 se relacionan las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión alcancen la situación óptima en la organización.

Tabla 75.

Soluciones propuestas en la dimensión de Selección de Personal

Selección de personal
1. Deben realizar un acercamiento personal con los colaboradores, realizar orientaciones con personas especializadas para que se pueda contar con personas y seres humanos decentes

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Selección del Personal- encuesta de medición de clima laboral.

8.4.23 Inducción

¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

Escala:

0-No lo creo

10-Lo creo plenamente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:



Gráfico 56. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:0% personas parte del equipo, 10:100% personas parte del equipo.

Tabla 76.

Resultados de la dimensión de Inducción

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Inducción	10	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Inducción- encuesta de medición de clima laboral

Este factor destaca por su excelente resultado en la calificación ya que fue de 10, con moda de 10 y un nivel cualitativo de adecuado, el 100% de las personas encuestadas indicaron

una satisfacción plena en la etapa de inducción lo cual indica que la organización prepara y brinda las herramientas necesarias para que el trabajador en el comienzo de la labor en su organización esté lo suficientemente preparado para el desempeño de sus funciones. No existen acciones de mejoramiento para esta dimensión, ni tampoco soluciones brindadas por los mismos colaboradores.

8.4.24 Imagen de la Organización

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Escala:

0-Pésima

10-Excelente

Las calificaciones que se obtuvieron según la encuesta a los 42 colaboradores de la organización se muestran de la siguiente manera:



Gráfico 57. Distribución en la escala de valoración.

Nota: Elaboración propia.

0:0% personas parte del equipo, 1:0% personas parte del equipo, 2:0% personas parte del equipo, 3:0% personas parte del equipo, 4:0% personas parte del equipo, 5:0% personas parte del equipo, 6:0% personas parte del equipo, 7:0% personas parte del equipo, 8:0% personas parte del equipo, 9:5,3% personas parte del equipo, 10:94,7% personas parte del equipo.

Tabla 77.

Resultados de la dimensión de Imagen de la Organización

DIMENSIÓN	PROMEDIO	MODA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Imagen de la organización	9,9	10	Adecuado

Nota: Elaboración propia basado en los resultados de la dimensión de Imagen de la Organización- encuesta de medición de clima laboral

La dimensión de imagen de la organización alcanzó una puntuación promedio de 9.9, con una moda en los resultados de 10 y uno nivel cualitativo de adecuado. Solo un 5.3% de las personas encuestadas marcó un valor comprendido en la escala de 0-9, pero aun así no generó una causa por la cual se deba trabajar para el mejoramiento de este factor, lo que indica que al igual que la categoría anterior la satisfacción es plena; y al tener esta empresa una imagen buena ante sus empleados, esta misma es la que reflejarán ante el público y los clientes a atender por lo cual a pesar de la inconformidad en algunos factores, Siaco en su clima organizacional destaca porque en todas sus dimensiones se encuentran en un nivel de adecuado.

La directora de la sucursal a través de la entrevista realizada brindó su opinión con respecto a este factor, y se plasma a continuación:

“¿Qué imagen pretende brindar la organización?

-La imagen que presenta la organización es una empresa que sea confiable, una empresa que es segura y que respalde a los clientes y como está en nuestra política de seguridad, es que nosotros trabajamos en base a la transparencia de un comercio justo, trabajamos con políticas seguras, colaboradores confiables, clientes confiables, trabajamos en la mejora continua, también en que la gente se sienta bien y que este bien, y en que le ofrecemos las garantías laborales de seguridad y salud en el trabajo como lo dice la norma y de hecho por eso somos certificados OEA, cualquiera no es certificado OEA hoy en día porque son demasiados los requisitos para poder ser confiables.

¿Cuál desde su percepción está logrando brindar?

-Es muy fácil, primero son muchos años de trabajo, segundo conozco muy bien la gente, manejo los clientes y algo que nos ha enseñado la empresa es el respeto por el cliente interno. Nosotros manejamos un vocabulario que es el cliente interno y el externo, y para nosotros los dos son importantes y somos supremamente cuidadosos y legalistas. Nosotros somos legalistas, lo de la ley eso es, la persona tiene derecho a esto, esto se puede hacer y eso no. No es que tomemos decisiones sin consultarlas o porque la rabia nos pudo más en ese momento, no.

Y como me doy cuenta de que la imagen en la organización es lo que yo le estoy contando, las cifras, los indicadores, el nivel de clientes que nosotros tenemos. Nosotros no tenemos cualquier cliente, mis clientes no son de acá, ustedes no van a ver un letrero allá, mis clientes son de afuera, son empresas muy grandes son empresas que financiamos que no trabajamos con la plata de ellos, sino que es con la plata de nosotros. Nosotros nos damos el gusto de generar una diferencia en el mercado porque empresas como nosotros hay demasiadas,

pero lo que hace diferente de una a otra organización es como una persona es en su forma de ser y para nosotros es el valor agregado que estamos generando e imprimiendo en nuestro servicio.

Las respuestas que se lograron en la entrevista, apoyan con firmeza los resultados de la encuesta a los colaboradores, donde demuestra un nivel de transparencia en los procesos realizados y la buena comunicación entre los diferentes lados de la organización.

9. Plan de Acción para Mantener o Mejorar el Clima Organizacional de Agencia de Aduanas SIACO S.A.S. Nivel 1 en Buenaventura

Con la elaboración del presente plan de acción, se pretende encaminar a la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S. hacia la forma adecuada y más efectiva de solucionar y eliminar las causas que de acuerdo con las respuestas dadas por sus colaboradores en la encuesta de medición de clima organizacional pueden estar afectando a la organización. Se propone el plan con el objetivo de que la Agencia de Aduanas SIACO S.A.S. cuente con las herramientas necesarias que le permitan lograr una mejora continua en cada uno de los procesos que lleva a cabo, principalmente en las dimensiones que obtuvieron una menor valoración.

A continuación, en la tabla 78 se relaciona el plan de acción propuesto el cual está enfocado en las acciones correctivas, implementadas para eliminar las causas de una no conformidad que se haya presentado, para evitar que vuelva a ocurrir, con el objetivo de mejorar aquellos factores que obtuvieron calificaciones más bajas.

9.1 Plan De Acción Anual

Tabla 78.

Acciones de mejora del clima organizacional

Elementos del Clima Laboral	Acción	Tipo de Acción	Responsable de la Actividad	Recursos	Tiempo o Inicio-fin	Presupuesto	Meta	Indicador de Seguimiento	Responsable de Seguimiento
Salario	Verificar el nivel salarial del mercado laboral en el Distrito de Buenaventura tomando como referencia tres (3) empresas del sector aduanero.	Acción Correctiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humanos Tecnológicos y Financieros	Marzo - Abril	1.500.000	Elaboración de informe comparativo de los salarios del sector aduanero en el Distrito para posterior implementación de mejora de los salarios en la organización	Verificaciones realizadas / Total empresas comparadas o verificadas	Director de sucursal - Talento Humano
	Evaluar financieramente la posibilidad de mejorar los salarios de acuerdo al promedio del sector y la política salarial de la Agencia de Aduanas SIACO Buenaventura	Acción Correctiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humanos Tecnológicos y Financieros	Marzo - Abril	1.500.000	Revisión de informe comparativo de los salarios del sector aduanero en el Distrito y de las directrices de la política salarial de la Agencia de Aduanas SIACO	Directrices revisados/ Total de directrices de la política salarial	Director de sucursal - Talento Humano

Claridad Organizacional	Promover la importancia de conocer la misión y la visión de la organización, mediante la socialización de los mismos.	Acción Correctiva	Director de Sucursal	Humanos Tecnológicos Financieros y Materiales	Marzo - Noviembre	500.000	Espacios de socialización y sensibilización trimestrales para una mejor claridad organizacional	Total, espacios brindados / Espacios programados	Director de Sucursal
	Establecer espacios de socialización de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias de Agencia de Aduana SIACO Buenaventura de forma constante. Incentivar mensualmente a los trabajadores que han tenido un desempeño favorable dentro de la organización	Acción Correctiva	Director de Sucursal	Humanos Tecnológicos Financieros y Materiales	Marzo - Noviembre	500.000	Total de trabajadores de la sucursal socializados	Trabajadores participantes de socialización/Total de trabajadores.	Director de Sucursal
Valoración		Acción Correctiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humanos Tecnológicos y Financieros	Marzo - Diciembre	6.000.000	Aplicación del programa de incentivos establecido	Incentivos implementados/Total al incentivos establecidos por el programa	Director de sucursal - Talento Humano
Desarrollo Personal	Estimular la formación por medio de capacitaciones	Acción Preventiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humanos Tecnológicos Financieros y Materiales	Marzo - Diciembre	1.000.000	Total de trabajadores capacitados en áreas de su interés	Capacitaciones realizadas/Total capacitaciones programadas	Director de sucursal - Talento Humano

Inducción	Desarrollar un plan de inducción acorde con las necesidades de cada área.	Acción Preventiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humano y Tecnológico	Marzo - Abril	0	Total inducciones	Inducciones realizadas/Total de inducciones programadas	Director de sucursal - Talento Humano
Estabilidad Laboral	Evitar despidos injustificados	Acción Preventiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humano y Tecnológico	Marzo - Diciembre	0	Disminución de quejas por despidos injustificado	Trabajadores despedidos/Total trabajadores	Director de sucursal - Talento Humano
Elementos de Trabajo	Entregar periódicamente los elementos acordes para el desarrollo de la labor.	Acción Preventiva	Director de sucursal - Talento Humano	Humano Tecnológico y Materiales	Marzo - Diciembre	0	Total elementos entregados	Elementos entregado/Total entregas programadas	Director de sucursal - Talento Humano

Nota: Elaboración propia.

10. Conclusiones

El clima organizacional es de gran importancia para que una empresa sea productiva y competitiva, ya que el factor fundamental de esta lo conforman el talento humano, por tal razón, las organizaciones deben ser conscientes de las ventajas y desventajas que implica el buen manejo de los colaboradores, por lo tanto, debe promover, garantizar y procurar mantener un clima organizacional saludable que sea del agrado de todos.

Al realizar la caracterización de la organización permitió identificar el entorno en el que esta se desenvuelve y así mismo poder entender como es el funcionamiento de la empresa y que tan rígida debe ser su estructura para el cumplimiento a cabalidad de las labores diarias. Esta misma rigidez trae consigo consecuencias como el aburrimiento, desinterés y la inconformidad por la falta de autonomía y amplia centralización. También se encuentra que su actividad principal está enfocada en las importaciones y exportaciones, es decir el comercio exterior, además cuenta con varias sucursales en todo el país, de igual manera ha obtenido importantes certificaciones que le brindan ventaja sobre las demás agencias de aduanas. Por otra parte, se evidenció que el 57% de los colaboradores son del sexo masculino, se encuentran entre los 18 y 50 años, con ingresos iguales al SMLV.

El identificar las variables objeto de esta investigación permitió conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO Buenaventura, para de esta manera determinar cómo está, de acuerdo con el modelo de encuesta que consta de 24 factores propuestos por Hernán Álvarez Londoño, esta herramienta fue muy importante para la identificación de las variables que pudieran hacer posible determinar el clima organizacional de

la Agencia de Aduana SIACO, por medio de la percepción que tienen los colaboradores en cada área, cuyos resultados sirven de insumos para proponerle a la empresa un plan de acción para obtener el clima organizacional deseado.

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de la Agencia de Aduanas SIACO aplicando el modelo propuesto por Hernán Álvarez, se pudo determinar el grado de incidencias de los factores estudiados de clima organizacional, concluyendo que la empresa cuenta con un clima organizacional adecuado en todas sus variables, evidenciando sus fortalezas, pero también sus debilidades en las variables que obtuvo menos calificación, a las que se le propuso un plan de mejora que permita tener un clima organizacional gratificante, dichas variable son: claridad organizacional, valoración, y salario.

Para que exista un clima organizacional gratificante es importante contar con el apoyo del área de talento humano, ya que esta es la encargada de velar por los derechos de los colaboradores y el cumplimiento de sus obligaciones.

Por lo anterior, se propone un plan de acción para que la Agencia de Aduanas SIACO mejore la percepción que tienen los colaboradores con relación a las variables claridad organizacional, valoración y salario, el cual con su implementación se puede lograr un clima organizacional gratificante.

11. Recomendaciones

Implementar el Plan de acción propuesto que permita mejorar el Clima Organizacional de la Agencia de Aduanas SIACO

Concientizar al talento humano de la importancia de realizar el proceso de retroalimentación el cual permite conocer la percepción que se tiene de cada una de las variables evaluadas lo que permite el mejoramiento del Clima Organizacional.

Finalmente, realizar seguimientos periódicos que permitan evidenciar de manera oportuna las inconformidades que puedan tener los trabajadores para implementar acciones de mejoras y los correctivos necesarios.

12. Bibliografía

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (30 de abril de 2020). *buenaventura.gov.co*. Obtenido de Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023:

https://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/20200707_plan_de_desarrollo_distrital_2020_2023_oficial.pdf

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2009, 6 de febrero). Información General. Tomado de <https://www.buenaventura.gov.co/articulos/informacion-general>

Agreda Martha & Muñoz Diana. (2006). ¿Cómo influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones?. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4004/131320.pdf?sequen>

Argos. (2021). Tramo Cisneros- Loboguerrero Fase 1. Tomado de <https://colombia.argos.co/proyectos/tramo-cisneros-loboguerrero-fase-1/>

Bougrine H. (2001, septiembre). Competitividad y comercio exterior. Revistas Bancomext. Tomado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/1/RCE.pdf>

Business Alliance For Secure Commerce. (2005-2021). Certificación BASC. Recuperado de <https://www.wbasco.org/es/certificacion/certificacion-basc>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles, California: Mac Graw Hill. Quinta Edición

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición, Pág. 110

Comini Nicolas & Gonzalez Tomás. (2017). Las alianzas en América Latina. Universidad Del Salvador. Recuperado de <http://www.cries.org/wp-content/uploads/2018/04/007-Comini.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística (Nº6). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf

Congreso de la República. (1993). Ley 100 de 1993. Tomado de https://oig.cepal.org/sites/default/files/colombia_-_ley_100.pdf

Danneman V. (2018, 12 de octubre). América Latina: desafíos para las alianzas comerciales regionales. DW Made For Minds. Tomado de <https://www.dw.com/es/am%C3%A9rica-latina-desaf%C3%ADos-para-las-alianzas-comerciales-regionales/a45868637#:~:text=La%20Alianza%20del%20Pac%C3%ADfico%2C%20el,uni%C3%B3n%20hace%20la%20fuerza%2C%20buscan>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2022). Boletín Técnico Importaciones (IMPO). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_abr22.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2020). La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país. (SEN 2.0). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>

Derechos de autor reservados. (2022). Constitución Política de Colombia: Secretaría del senado. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Derechos de autor reservados. (2013). Ley 1609 de 2013: Función Pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51146>

Derechos de autor reservados. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Tomado de https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo.htm

Derechos de autor reservados. (1999). Decreto 2685 de 1999. Recuperado de <https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/115/1/DECRETO%202685%20DE%201999.pdf>

Derechos de autor reservados. (2008). Decreto 2883 de 2008: Secretaría del senado. Tomado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77327>

Derechos de autor reservados. (2019). Decreto 1165 de 2019: Sistema único de Información Normativa. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2022). Operador Económico Autorizado. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Documentos%20de%20interes/Plegable%20Operador%20Econ%C3%B3mico%20Autorizado.pdf>

Factores que repercuten en el clima organizacional. (2017). Impulso Humano Empresarial S.C.P. Tomado de <https://impulsohumano.mx/2017/01/factores-clima-organizacional/>

Fajardo L., (2018, 10 de abril). ¿Cuáles son los países de América cuyas economías más dependen de Estados Unidos?. BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43677336>

Filgueira Fernando, Galindo Luis Miguel, Giambruno Cecilia & Blofield Merike (2020). América Latina ante la crisis del COVID-19 (N°238). Tomado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46484/1/S2000718es.pdf>

FITAC & Legiscomex. (2020). El rol estratégico de las agencias de aduana en el comercio exterior colombiano. Tomado de <https://www.fitac.net/documents/Ranking-AAduana-Col-2020.pdf>

Forbes Staff. (2021, 29 de abril). En 2020, la pobreza en Colombia llegó al 42,5% de la población: Dane. Forbes Colombia. Recuperado de <https://forbes.co/2021/04/29/economia-y-finanzas/en-2020-la-pobreza-en-colombia-llego-al-425-de-la-poblacion-dane/>

Giraldo Jaime, Daza Rafael. & Ortega Claudia (2016). Diagnóstico Financiero y Valoración de la empresa SIACO SAS – NIVEL 1. Universidad piloto de Colombia. Recuperado de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003301.pdf>

Icontainers. (2018). Los 20 puertos más importantes del mundo. Recuperado de <https://www.icontainers.com/es/puertos-mas-importantes-del-mundo/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC). (2015). Norma técnica Colombiana NTC- ISO 9001. (Cuarta actualización). Tomado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>

Mendez A, C. E. (1995). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. En C. E. Alvarez, *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (págs. 134-137). Bogotá: Mc Graw Hill.

Mendivelso Velandia L.K. (2019). Implementación de herramienta gestor documental para la agencia de aduanas Siaco S.A.S Nivel 1, bajo el estándar del PMI. Tomado de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6691/GP116%20G9%20GESTION%20DOCUMENTAL%20SIACO.pdf?sequence=3&isAllowed=n>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022). ¿Qué son los Tratados de Libre Comercio- TLC?. Recuperado de <https://www.tlc.gov.co/>

Mohorte. (2021, 8 de junio). Quién fabrica el mundo: los países con mayor producción industrial, reunidos en un mapa (Web log post). Tomado de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/quien-fabrica-mundo-paises-mayor-produccion-industrial-reunidos-map>

Ocampo Camargo R.D., (2021, 24 de junio). Puerto de Buenaventura mueve 35% del comercio exterior no minero-energético. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/puerto-de-buenaventura-mueve-35-del-comercio-exterior-no-minero-energetico-3190357#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20m%C3%A1s%20reciente%20informe,no%20minero%20Denerg%C3%A9tico%20del%20pa%C3%ADs>

Organización Mundial Del Comercio (OMC). (2020). Evolución del comercio en el marco de la OMC: estadísticas útiles. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/trade_evolution_s/evolution_trade_wto_s.htm

Organización Mundial Del Comercio. Evolución Del Comercio Mundial. Tomado de. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep02_chp2_s.pdf

Portafolio. (2022, 18 de marzo). Déficit comercial en enero de 2022, el más alto en cinco años. Portafolio. Tomado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/deficit-comercial-de-colombia-en-enero-de-2022-fue-de-1-704-9-millones-de-dolares-563076>

Portafolio. (2021, 10 de agosto). Empresas en Colombia: cuántas han cerrado y cuántas hay activas. Portafolio. Tomado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-cuantas-han-cerrado-y-cuantas-hay-activas-a-mayo-del-2021-554985>

Secretaría de ambiente de Bogotá. (2020-2021). Programa de Excelencia Ambiental Distrital- PREAD. Recuperado de <https://ambientebogota.gov.co/pread>

Suarez Ruiz, P. (2001). Metodología de la investigación. En P. S. Ruiz, *Metodología de la investigación*. Bogotá: Orión Editores 2a edición.

Summa G. (2022, enero- febrero). El regreso de Lula a un Brasil de rodillas. Nueva Sociedad. Tomado de <https://nuso.org/articulo/regreso-lula-brasil-rodillas/>

Uniagraria. (2022). ¿Qué es el COPASST?. Tomado de <https://www.uniagraria.edu.co/que-es-el-copasst/#:~:text=El%20Copasst%20>

Valencia Correa, M y Gutiérrez Alzate, J. (2019). *Determinación del clima organizacional en la empresa Alpopular S.A Buenaventura, en el año 2018*.

Zapata Vela, D y Paz Moreno, B. (2019). *Determinación del clima organizacional en Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura*.

SIACO SAS, Sistema Gestión de Calidad.

13. Anexos

13.1 Anexo 1

Teniendo en cuenta la inconformidad presentada en la dimensión de salario, se consideró importante analizar la situación de la organización desde una mirada comparativa ante otras empresas del sector, creando así un paralelo donde demuestra que los cargos son valorados a nivel de salario de una forma similar; pero resultando favorecedor para la Agencia de Aduanas Siaco ya que por cantidades a nivel de salario y por funciones obtienen una ventaja. Esta investigación se realizó por medio de ofertas laborales publicadas en los portales de empleo y con los cargos que actualmente tiene la empresa. A continuación, el paralelo realizado.

Tabla 79.

Paralelo comparativo entre Siaco y otras empresas del sector aduanero.

Factores de comparación	ORGANIZACIÓN	
	Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1	Otras Agencias de Aduanas en el mercado
Cargo	Gestor Logístico	Tramitador de Aduanas
Salario	\$1.400.000+ \$117.172 auxilio de transporte + \$200.000 auxilio de rodamiento	\$1.300.000+ \$117.172 auxilio de transporte + \$250.000 auxilio de rodamiento (indispensable tener moto)
Contrato	Indefinido directo con la empresa	Indefinido directo con la empresa
Funciones	1. Radicación de documentos en la DIAN 2. Hacer presencia en los aforos físicos y documentales con los funcionarios de la DIAN 3. Reconocimiento de mercancías en zonas francas, depósitos públicos y aerolíneas 4. Liberación de BL	1. Radicación de documentos en la DIAN 2. Hacer presencia en los aforos físicos y documentales con los funcionarios de la DIAN 3. Radicación de documentos e inspecciones ICA, y sanidad, INVIMA

ORGANIZACIÓN		
Factores de comparación	Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1	Otras Agencias de Aduanas en el mercado
	5. Inspección física DIAN, ICA, Invima, Antinarcóticos, controles posteriores	4. Reconocimiento de mercancías en zonas francas, depósitos públicos y aerolíneas 5. Liberación de BL 6. Programación de reconocimientos, vaciados, llenados, inspecciones 7. Inspección física DIAN, ICA, Invima, Antinarcóticos, controles posteriores
Cargo	Coordinador de importaciones	Coordinador de importaciones
Salario	\$1.980.000 + horas extras	\$1.500.000 a \$2.000.000
Contrato	Indefinido directo con la empresa	Indefinido directo con la empresa
Funciones	1. Velar porque las operaciones en puerto se cumplan de acuerdo con los estándares, tiempos y normativa aduanera vigente 2. Cumplir con la revisión y programación de las inspecciones ICA, DIAN, Invima y reconocimientos 3. Programar vaciados, manejo de los sistemas muisca, siglo XXI y vuce 4. Realizar cambios de disposición 5. Realizar solicitudes de prórroga ante la DIAN 6. Estar pendiente y coordinar las liberaciones en puerto 7. Coordinar que las entregas a los transportes se hagan oportunamente	Revisar, confirmar, solicitar aceptación de declaraciones de importación, analizar y revisar las declaraciones de valor, previo análisis de los documentos soporte que se necesiten para el proceso de nacionalización de mercancías, cumpliendo las normas aduaneras exigibles por la DIAN; con el fin de prestar un servicio oportuno y de calidad a nuestros clientes.

Nota: Elaboración propia basado en ofertas laborales de portales de empleo colombianos y los cargos actuales de la Agencia de Aduanas Siaco.

13.2 Anexo 2

Sede Regional Pacífico

Buenaventura, 16 de febrero de 2022

Señora

Jamileth Betancourt Osorno

Directora de Sucursal

Agencia de Aduanas SIACO S.A.S Nivel 1

Asunto: Solicitud autorización Trabajo de Grado

Cordial Saludo,

De manera atenta, solicito autorización para llevar a cabo el trabajo titulado "DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA DE ADUANAS SIACO, UBICADA EN EL DISTRITO ESPECIAL, INDUSTRIAL, PORTUARIO, BIODIVERSO Y ECOTURÍSTICO DE BUENAVENTURA PARA EL AÑO 2022" realizado por las estudiantes Sandra Patricia Sinisterra Mosquera identificada con código 9843879 y Luisa Fernanda Ramírez Ramírez identificada con código 1757459.

Dicho trabajo se realiza como requisito para optar al título de Administradoras de Empresas, el cual se constituye en un proceso estrictamente académico que guardará la confidencialidad con relación a la información obtenida como fruto de la investigación.

De antemano agradezco su apoyo y quedo atenta a cualquier inquietud, que podrá ser remitida al correo electrónico juliana.acevedo@correounivalle.edu.co o al teléfono 3174109153.

Sin otro particular me suscribo,



Elsy Juliana Acevedo Escalante
Asesora Trabajo de Grado
Universidad del Valle Sede Pacífico



Feb. 16 2022
AGENCIA DE ADUANAS SIACO S.A.S.
NIT. 800.251.951
CÓDIGO 0413
SUCURSA BUEN 031