



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR  
DIRECCIÓN REGIONAL VALPARAÍSO,  
AÑO 2016”**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**NOMBRE ALUMNO**

**CECILIA ANDREA PAIVA IBARRA**

**PROFESOR GUÍA**

**OSVALDO PIZARRO PULGATTI**

**Valparaíso, Enero 2017**

# INDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	1
<b>TITULO</b> .....	2
<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I: CLIMA LABORAL</b> .....	5
1.1 Definición. ....	5
1.2 Factores del clima laboral. ....	6
1.3 Determinante del clima laboral: .....	9
<b>CAPÍTULO II: DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	12
2.1 Definición: .....	12
2.2 Evaluación del desempeño laboral: .....	12
2.3 Criterios para la evaluación de desempeño: .....	15
2.4 Objetivos de la evaluación de desempeño: .....	15
2.5 Beneficios de la evaluación de desempeño: .....	17
2.6 Métodos de la evaluación de desempeño: .....	18
<b>CAPÍTULO III: SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR</b> .....	19
3.1 Historia. ....	19
3.1.1 Organigrama. ....	21
3.2 Dirección regional Valparaíso: .....	22
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLOGICO</b> .....	24
4.1 Planteamiento del Problema .....	24
4.2 Justificación .....	24
4.3 Objetivos .....	25
4.3.1 Objetivo General .....	25
4.3.2 Objetivos Específicos .....	25
4.4 Definición del enfoque .....	25
4.5 Alcance de la Investigación .....	25
4.6 Población y muestra .....	29
4.7 Instrumentos .....	30
4.7.1 Encuesta .....	30

4.7.2	Entrevista.....	30
<b>CAPÍTULO V: ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>34</b>
5.1	Encuesta percepción del Clima Organizacional del servicio.....	34
5.1.1	-Participación.....	34
5.1.2	-Participación por rango etario .....	35
5.1.3	-Resumen de los resultados encuesta de percepción del clima organizacional.....	36
5.2	-Explicación por variable.....	36
5.2.1	-Estructura .....	36
5.2.2	-Responsabilidad .....	37
5.2.3	-Recompensa.....	39
5.2.4	-Desafíos .....	40
5.2.5	- Relaciones .....	42
5.2.6	- Cooperación .....	43
5.2.7	- Estándares.....	44
5.2.8	- Conflicto .....	45
5.2.9	- Identidad.....	46
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>		<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>58</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a Dios por su inmenso amor y por hacer posible todas las cosas en mi vida. A mi madre Adriana Ibarra Fernández por haber creído en mi esfuerzo, a mi querido esposo Juan Carlos por su amor y ánimo constante, y al profesor Osvaldo Pizarro por guiarme en este proyecto.

## **TITULO**

“Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del servicio nacional del consumidor dirección regional Valparaíso, año 2016”

## **RESUMEN**

Esta investigación en su contexto general, detalla el análisis de los aspectos más relevantes del clima organizacional y el desempeño laboral, esto se ha llevado a cabo para evaluar la relación del ambiente de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio Nacional del Consumidor- Dirección Regional de la comuna de Valparaíso. Se han recogido datos primarios para la evaluación de los indicadores del clima de trabajo, se seleccionó una muestra de 13 empleados para la encuesta. En la encuesta de percepción del clima, se logró una tasa de respuesta del 100%. Los resultados evaluados han revelado que el clima de trabajo entre los empleados crea motivación para trabajar más duro para la organización, los beneficios salariales y el reconocimiento de la opinión de los empleados también desempeñan un papel eficaz en la motivación. Se ha recomendado que los empleados reciban beneficios atractivos en términos de salario y compensación, así como mejores oportunidades de crecimiento profesional.

## **ABSTRACT.**

This particular investigation has been carried out to evaluate the relationship of the working environment in the labor performance of the workers of the National Consumer Service of the regional direction of the commune of Valparaíso. Primary data have been collected for the evaluation of workers' labor climate indicators. A sample of 13 employees was selected for the survey. A 100% response rate was achieved in the survey. The results evaluated have revealed that the work climate among employees creates motivation to work harder for the organization. In addition, salary benefits and recognition of employee opinion also play an effective role in motivation. It has been recommended that employees should receive attractive benefits in terms of salary and compensation as well as better opportunities in professional growth.

## **INTRODUCCIÓN.**

El desarrollo del siguiente trabajo busca; Analizar los factores del clima organizacional que permiten establecer una relación entre éste y el desempeño laboral, a través de una encuesta de percepción en la Dirección regional del Sernac; Se comenzará por: Describir los factores que componen el clima laboral. Identificar las fortalezas y debilidades existentes en el desempeño laboral en relación a la influencia del clima organizacional a través de una encuesta de percepción. Determinar la percepción del desempeño laboral a través de una entrevista a la jefatura del servicio, y Establecer la relación entre el clima y desempeño en el Sernac de Valparaíso

En la actualidad, en los servicios públicos se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, mayor productividad, entre otros. De acuerdo a las definiciones hechas por el Servicio Civil en el último tiempo, los altos directivos deberían poner énfasis en los recursos humanos, pues es este el motor de toda organización y por ende merece condiciones mínimas para su adecuado desempeño laboral.

Con el siguiente trabajo de investigación, se pretende llevar a cabo un análisis que permita esbozar propuestas de mejora del clima organizacional, que es el medio inmediato en el que se mueven los trabajadores en el día a día, para motivarlos a realizar un mejor trabajo.

Según Idalberto Chiavenato, un buen clima laboral es de suma importancia, ya que este puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de la organización. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la organización, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar, brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y tengan un mejor rendimiento.

# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO I: CLIMA LABORAL

### 1.1 Definición.

Según Stephen Robbins, el clima organizacional está definido como la “percepción que tienen los integrantes, de las características que describen a la organización” (Robbin, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 60) su importancia radica en la retroalimentación acerca de las dinámicas, problemas, etc. Estas son percibidas por los empleados que conforman la organización, las cuales permiten realizar de manera adecuada los planes de acción para la mejora del ambiente interno, lo que lleva a la efectividad organizacional.

El autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, define a un nivel individual el concepto de motivación el cual conduce al clima organizacional (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 58). Señala que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Es un estado de adaptación, el cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y autorrealización. Dado que la satisfacción de ellas depende de otras personas, es fundamental que la administración de recursos humanos comprenda la naturaleza de la adaptación o inadaptación de las personas.

Pérez de Maldonado plantea que el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencias de estas interacciones que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de efectividad (Sciolo, 2006)

Por otro lado, Álvarez presenta una definición sugerente y completa de clima: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Lo anterior se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (UNAD, s.f.)

## **1.2 Factores del clima laboral.**

A continuación se presentan modelos de diversos autores para dar a conocer los factores del clima laboral, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Según el autor Giraudier, para que exista un buen clima laboral han de combinarse tres factores: el equilibrio personal, la ergonomía en el entorno y la identificación con la organización. Si los colaboradores están motivados por su entorno, conviven en un buen ambiente, están satisfechos en sus funciones y están identificados con sus jefaturas, se puede decir que su rendimiento será al máximo. El buen o mal ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, potenciando o limitando el rendimiento. (Garaudier, 2004)

El ensayo “Concepto y dimensiones del clima organizacional” realizado por María del Carmen Sandoval Caraveo 2004, (Academia, s.f.) sostiene que el autor Rensis Likert (1961) desarrolla un modelo que se basa en la comunicación y el comportamiento dentro de la organización, para lo cual se mide la percepción del clima en función de:

1. *Los métodos de mando:* se refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo, para influir a los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales:* son los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación:* Es la forma en que debe darse la comunicación, así como la manera de ejercerlos. Para que la transmisión de información y comprensión sea eficaz.

4. *Las características de los procesos de influencia:* La importancia en la interacción entre el superior y su subordinado, para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* Se refiere a la eficacia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como la distribución de las funciones.
6. *Las características de los procesos de planificación:* Es la manera en que se establecen la fijación de objetivos.
7. *Las características de los procesos de control:* Se refiere a la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:* Es la planificación así como la formación deseada.

Los autores Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones:

1. *Estructura:* Es la percepción por parte de los miembros de la organización hacia las obligaciones, reglas y las políticas que se encuentran en una organización, a la que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
2. *Responsabilidad:* Sentimiento de autonomía en la toma de decisiones, en la medida en la que supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, el sentimiento de ser su propio jefe, y saber con certeza su función dentro de la organización
3. *Recompensas:* Es la equidad sobre la recompensa recibida, cuando el trabajo está bien hecho
4. *Desafío:* Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.
5. *Relaciones:* El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

6. *Cooperación*: Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la cooperación se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.
7. *Estándares*: Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.
8. *Conflicto*: ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.
9. *Identidad*: Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta. (Academia, s.f.)

Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. *Autonomía*: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas
2. *Conflicto y cooperación*: Nivel de colaboración entre los empleados en su trabajo, y en los apoyos materiales y humanos que reciben de la organización.
3. *Relaciones sociales*: Se refiere al ambiente social y de amistad dentro de la organización
4. *Estructura*: esta dimensión cubre las reglas y políticas que puede emitir la organización, y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. *Remuneración*: Se refiere a la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. *Rendimiento*: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del trabajador.
7. *Motivación*: Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización para sus empleados.
8. *Estatus*: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. *Flexibilidad e innovación:* Es la voluntad de la organización de experimentar cosas nuevas, y de cambiar la forma de hacerlas.
10. *Centralización de la toma de decisiones:* Se refiere a la manera en que la organización delega el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. *Apoyo:* Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### **1.3 Determinante del clima laboral:**

Según Robert Stringer, existen cinco determinantes del clima, los tres son controlables, mientras que los dos últimos no (Universidad de Chile, s.f.) Ellos son:

1. *Prácticas de liderazgo:* Es considerado uno de los determinantes más importantes hoy en día. Un jefe puede influir en las expectativas de diversas formas: controlar recompensas, establecer reglas formales e informales, cumplir con los estándares de rendimiento. Cambiar el clima organizacional, involucra cambiar la forma en que el jefe está administrando.
2. *Planes organizacionales:* Corresponden a los aspectos formales de la empresa, entre ellos el diseño de trabajos, las políticas y procedimientos, el sistema de recompensa, y el lugar físico de las personas en la organización. Estos factores son capaces de crear barreras o estimular el comportamiento de trabajador.
3. *Estrategia:* Influye a los empleados respecto a las oportunidades de éxito y recompensas, dificultades para superar y fuentes de satisfacción. Por ejemplo: una organización que tiene una estrategia agresiva y comunicada a sus trabajadores, refleja un clima organizacional con bajos niveles de estructura y compromiso.
4. *Ambiente externo:* Juega un rol importante en determinar el clima organizacional. Las fuerzas externas se manifiestan en diversos perfiles del clima. Por ejemplo: la regulación gubernamental, las condiciones económicas, los cambios tecnológicos, etc., esto ejerce presión tanto en la organización como en los administradores.

5. *Fuerzas Históricas*: La historia de una organización puede crear un fuerte impacto en su clima. Las expectativas de las personas podrán ser un reflejo de lo que se piensa que ocurrió antes.

Según Chiavenato (Chiavaneto, 2007), la adaptación está en constante variación tanto de una persona a otra como en el mismo individuo, de un instante a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de describir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas, estas características básicas son:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con otras personas.
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

La figura 1 “Niveles de clima organizacional” muestra que el clima organizacional es elevado y favorable en aquellas situaciones que otorgan satisfacción de las situaciones personales y elevan la moral. Por otra parte, el clima es bajo y desfavorable cuando se frustran esas necesidades. En síntesis, el clima laboral influye sobre el estado motivacional de las personas, y a su vez recibe influencia de este, siendo una retroalimentación recíproca entre ambos.

**Figura 1: “NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL”**



Fuente: Chiavenato 2007

## **CAPÍTULO II: DESEMPEÑO LABORAL**

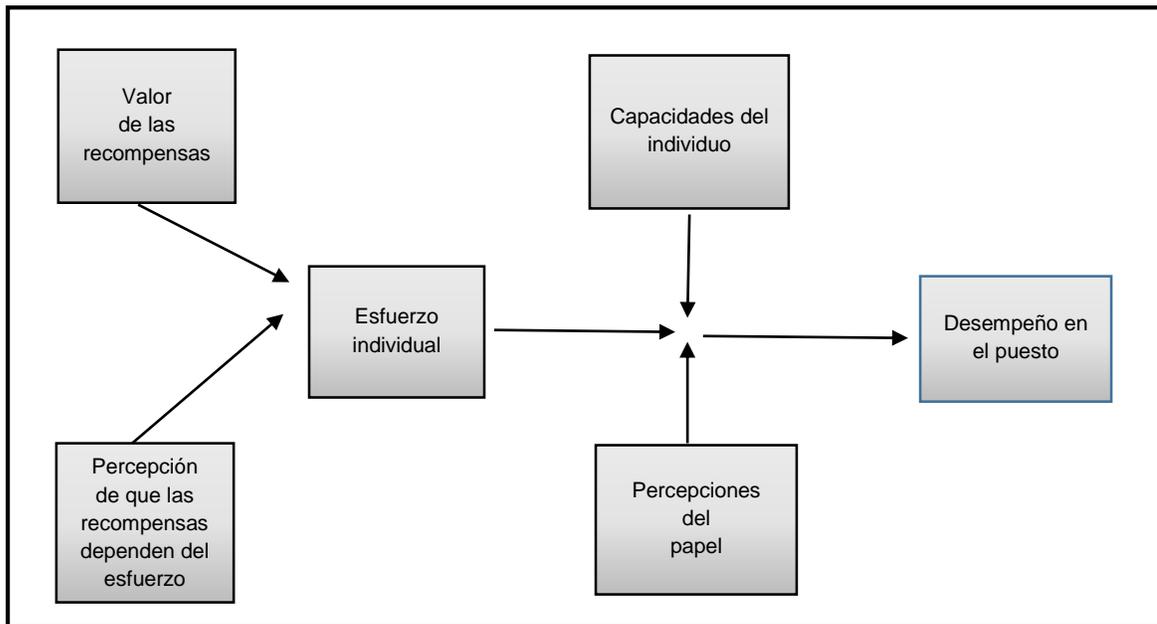
### **2.1 Definición:**

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, define el desempeño laboral como: “el comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto, lo que constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (Chiavenato, 2007) y a la vez, pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

### **2.2 Evaluación del desempeño laboral:**

El autor define a la evaluación de desempeño como una “apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, pág. 357). Este desempeño es situacional debido a que varía de una persona a otra, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer, es una relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. Esta relación se muestra en la figura 2 “Factores que afectan el desempeño en el puesto”

**Figura 2: “FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO”**



Fuente: Chiavenato, 2007

La evaluación de desempeño utiliza diversas denominaciones, dentro de las cuales se encuentran las siguientes: evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia del personal, entre otros.

Este concepto es dinámico debido a que las organizaciones siempre evalúan a los empleados de manera continua, sea formal o informalmente.

Por otro lado, considera a la evaluación del desempeño una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros. Según el tipo de problema

identificado, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de cada organización. Esta política deberá ser responsabilidad de:

- Director/Gerente: Se encuentra en la parte alta del organigrama de una organización, es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así también, el supervisor o encargado de área con asesoría del departamento de recursos humanos, establecen los medios y los criterios para tal evaluación. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con mira a que cada director o gerente sea gestor de su personal.
- El empleado: En algunas organizaciones más democráticas permiten que se ale individuo quien responda por su desempeño, eficiencia y eficacia, que realice su autoevaluación, teniendo en cuenta parámetros establecidos por la organización.
- El empleado y el gerente o director: En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzando en conjunto en la administración del desempeño. Este esquema se caracteriza por ser democrático participativo, con involucramiento y motivador.
- Equipo de trabajo: También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El equipo responde por la evaluación del desempeño de sus integrantes y define sus objetivos y metas.
- Área de Recursos Humanos: Responde por la evaluación de desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente o director proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas coordinados por dicho órgano.
- Comité de evaluación: En este caso, la evaluación del desempeño es colectiva y la realiza un grupo de personas, constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos.

### **2.3 Criterios para la evaluación de desempeño:**

Los criterios que elige la administración al evaluar el desempeño de los empleados tienen una influencia notable en lo que hacen los trabajadores, lo que lleva a la pregunta de ¿Qué se debe evaluar? Los tres criterios más comunes son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos (Robbin, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 500)

Los primeros pasos del encargado de la función de recursos humanos, para implementar una adecuada evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional. (Chiavaneto, 2007, pág. 244)

### **2.4 Objetivos de la evaluación de desempeño:**

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Con la finalidad de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir, el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en las labores que corresponden al individuo, además deben ser prácticos y confiables, según lo señalan los autores Werther y Davis (Werther & Davis, 2000)

Chiavenato señala que, “la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (Chiavaneto, 2007, pág. 247). En base a:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Incentivo salarial para el buen desempeño.
- Adaptación del individuo a cargo.
- Capacitación, promociones.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Estímulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada, dependiendo obviamente, de la forma de la administración
- Establecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

Según Bohlander y Scott Snell en el libro “Administración de Recursos Humanos” señalan que la evaluación del desempeño cumple diversos fines, las evaluaciones arrojan datos que permiten tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos (Bohlander, Snell, & Sherman, 2008). También, permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, como señalar las habilidades y facultades de los empleados, las que pueden ser inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida.

Asimismo, las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo y determinar la eficacia de estos programas, retroalimentar a los empleados de cómo ve la organización su desempeño, además de

usarse como base para distribuir las recompensas, determinando las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas.

## **2.5 Beneficios de la evaluación de desempeño:**

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Para Chiavenato, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2007, pág. 248)

- Beneficios para el gerente:
  - Evaluar de mejor manera el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación, con un sistema de evaluación lo más objetivo posible.
  - Proporcionar medidas y disposiciones a mejorar el desempeño de los subordinados, a través de una buena comunicación.
  
- Beneficios para el subordinado:
  - Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño de mayor valoración para la organización en sus empleados. Además de saber las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades. Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el subordinado tendrá que tomar en cuenta.
  
- Beneficios para la organización
  - Permite evaluar su potencial humano, a corto, mediano y largo plazo. Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los que poseen condiciones para ascenderlos.
  - Otorgar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino

también progreso y desarrollo personal), mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.6 Métodos de la evaluación de desempeño:**

Chiavenato (Chiavaneto, 2007, pág. 249) señala que los métodos de evaluación del desempeño más importantes son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas: Es el método más utilizado, mide el desempeño de las personas utilizando factores previamente establecidos y graduados. Se utiliza un cuestionario de doble entrada en donde las líneas horizontales corresponden a los factores de evaluación del desempeño, y las columnas los grados de variación de esos factores. Existen diversos tipos: escalas gráficas continuas, semicontinuas y discontinuas.
- Método de elección forzada: Consiste en una evaluación del desempeño mediante el uso de frases alternativas que describen el desempeño individual, en donde se debe escoger la que explique mejor el desempeño de la persona que se está evaluando.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: En este método se entrevista al superior inmediato de la persona evaluada, con el fin de determinar el desempeño de ésta y sus causas. Requiere de una retroalimentación de los datos al área de recursos humanos.

## **CAPÍTULO III: SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR**

### **3.1 Historia.**

La primera institución creada en Chile, para enfrentar materias de consumo fue el Comisariato General de Subsistencia y Precios, creado durante el Gobierno de Carlos Dávila, en 1932. Este organismo se instauró para enfrentar los efectos de la crisis económica del 29. Tomaba medidas para evitar el monopolio, resolvía reclamos, fijaba normas de calidad, entre otras atribuciones.

**El Comisariato Superintendencia de Abastecimiento y la Dirinco:** En 1953, se crea Superintendencia de Abastecimiento y Precios (SAP), la que fue substituida a su vez en 1960 por la Dirección de Industria y Comercio (Dirinco). Esta última era dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, y estaba centrada en la fiscalización, fijaba precios, recibía denuncias de los consumidores, comprobada su veracidad y, si era procedente, sancionar al infractor.

#### **De la Dirinco al SERNAC:**

En los años 70 y con la instauración en el país de economías de libre mercado, la Dirinco pierde sus facultades de fiscalizadora y fijadora de precios. En 1980 se declaró a la DIRINCO en reestructuración y, conforme a las directrices del Ministerio de Economía de 1982, la labor del organismo fue “procurar la orientación destinada a implementar acciones que permitirán la transparencia del mercado mediante la información y educación de los consumidores”. En el año 1990, se crea el Sernac que reemplazaría a esta institución.

#### **EI SERNAC**

Se crea el año 1990. En sus inicios, sus principales desafíos fueron la elaboración del primer marco jurídico para garantizar los derechos básicos de los consumidores, impulsar un sistema institucional para trabajar en materia de orientación jurídica y fomentar la educación para el consumo. En 1997, se promulgó la Ley de Protección del Consumidor (19.496) que plasmó los derechos de los consumidores y estableció las reglas del juego, en un mercado que hasta entonces ponía a los ciudadanos en clara desventaja.

“ La Ley N°19.496, pone como eje el informar, educar, proteger y fomentar la participación ciudadana de los consumidores, y a su vez entrega como marco de acción todos aquellos aspectos relacionados con velar por el correcto cumplimiento de esta normativa y de otras normas que digan relación con el consumidor; entrega atribuciones para exigir información a las empresas; realizar estudios, investigaciones, recopilar y difundir información para transparentar los mercados y orientar a los consumidores en sus decisiones de compra o contratación de productos y servicios.” (Servicio Nacional del Consumidor, s.f.)

Entre 1999 y 2004 la Ley del Consumidor se modificó para incorporar nuevos derechos, como regular las cobranzas extrajudiciales, la posibilidad del retracto o de arrepentirse cuando se ha firmado cierto tipo de contratos, terminar con la letra chica, facilitar la formación de Asociaciones de Consumidores y permitir las acciones colectivas. Si bien se había avanzado a pasos agigantados en la materia, el esfuerzo por mejorar la institucionalidad del Sernac permitió que nuevas iniciativas fueron presentadas en el poder legislativo en el 2009. Éstas se relacionaron con otorgar mayor rapidez a los procesos de acciones colectivas y compensaciones mínimas y automáticas para los consumidores en caso de que las empresas fueran sancionadas. A partir del 5 de marzo de 2012 un conjunto de atribuciones fortalece al SERNAC para la protección de los derechos financieros de los consumidores. Se crea la Ley 20.555, que fortalece los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros y da más facultades al SERNAC. Gracias a esos esfuerzos hoy el país no es el mismo en materia de consumo. (Servicio Nacional del Consumidor, s.f.)

### **3.1.1 Organigrama.**

Ver anexo N° 1

Descripción organigrama en función del Clima laboral del servicio:

En el rango más alto se encuentra el Director nacional, quien está encargado de Liderar la Institución velando por la defensa de los derechos de los/as consumidores/as, promoviendo una cultura de información, educación y participación ciudadana, de acuerdo a lo definido en la Ley de Protección al Consumidor, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico del país.

De la Subdirección de desarrollo institucional se desprende el Departamento de Gestión y Desarrollo de personas, unidad encargada de realizar todo el plan de acción de Clima Laboral con la totalidad de funcionarios de la institución. Entre sus funciones se encuentran:

- Coordinar la definición, elaboración e implementación de estrategias, políticas y planes definidos para el desarrollo de la organización en materias de personas, con cabal énfasis en la mantención de un clima laboral armónico y con foco en los procesos de cambio planeados para la organización.
- Asesorar a las distintas instancias en materias de personas, equipos, liderazgo, entre otros; acompañar las distintas dinámicas individuales y de equipo a través de planes particulares para éstos, basados en los instrumentos de diagnóstico disponibles.
- Elaboración de Planes y Programa de Capacitación, movilidad y desarrollo.
- Generación de las instancias formales que permitan entregar competencias a los/as funcionarios/as, para el cumplimiento de las funciones del cargo que desempeñan, así como para la proyección del desarrollo de éstos/as. (Servicio Nacional del Consumidor, s.f.)

### **3.2 Dirección regional Valparaíso:**

Las plataformas municipales, conocidas originalmente como Oficinas Comunales de Información al Consumidor, OCIC, se crean a partir del año 1994, sobre la base de convenios suscritos entre el SERNAC y los Municipios, y el trabajo en conjunto de ambas instituciones. En esta primera experiencia se establecieron oficinas prácticamente en todas las regiones del país, las que posteriormente en 2002 fueron integradas al modelo nacional de atención de público de la institución.

A partir del año 2003 estas plataformas municipales pasaron a llamarse Sernac en tu municipio, extendiéndose en todo el territorio nacional, esto significó 250 municipios incluidos en la red de plataformas de atención a los consumidores. En una segunda etapa, para SERNAC fue importante no sólo seguir aumentando la cobertura territorial, mediante los convenios con municipalidades, sino trabajar por la eficiencia de los puntos de atención de público de la red nacional. Por su parte el SERNAC ha incorporado a su gestión criterios de focalización territorial orientado a ese 20% de la población regional que no accede fácilmente a la información ni al modelo de protección a sus derechos como consumidor. En apoyo a esta tarea, las Direcciones Regionales del SERNAC en coordinación con otros servicios públicos están permanentemente desarrollando programas de difusión y capacitación en las zonas más alejadas y de más difícil acceso de sus regiones. Para tal efecto se implementaron ciclos de capacitaciones en materia de la Ley de la Consumidor, con el objetivo de incorporar buenas prácticas de gestión dentro de estas plataformas y se fijaron estándares a nivel nacional para la atención de público. En la actualidad se puede estimar que cerca del 80% de la población de cada región tiene acceso, a lo menos, a una plataforma municipal en su respectiva comuna. La gestión realizada constituye un esfuerzo de acercamiento con los consumidores a nivel comunal, que encontraron en estas oficinas una oportunidad para realizar sus consultas y reclamos, sin tener que alejarse de sus hogares o lugares de trabajo. (Servicio Nacional del Consumidor, s.f.)

### El modelo de atención al consumidor tuvo por objetivo

- Reducir los costos de la gestión de un reclamo, porque facilita el acceso de las personas a la solución de sus problemas de consumo.
- Beneficiar a los sectores más vulnerables, por la cercanía que ellos tienen con los gobiernos locales y por la dificultad que tienen en el acceso a la información y a los sistemas de protección.
- Centralizar la gestión en un solo canal de atención, como es el edificio municipal donde se concentran las funciones de un gobierno local.

En una segunda etapa, para SERNAC fue importante no sólo seguir aumentando la cobertura territorial, mediante los convenios con municipalidades, sino trabajar por la eficiencia de los puntos de atención de público de la red nacional. Para tal efecto se implementaron ciclos de capacitaciones en materia de la Ley de la Consumidor, con el objetivo de incorporar buenas prácticas de gestión dentro de estas plataformas y se fijaron estándares a nivel nacional para la atención de público

Por su parte el SERNAC ha incorporado a su gestión criterios de focalización territorial orientado a ese 20% de la población regional que no accede fácilmente a la información ni al modelo de protección a sus derechos como consumidor. (Servicio Nacional del Consumidor, s.f.)

En la actualidad la Dirección Regional de Valparaíso tiene como director a don Nicolás Corvalán pino, y cuenta con una dotación de 13 empleados.

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLOGICO**

### **4.1 Planteamiento del Problema**

¿Cuál es la percepción de los funcionarios sobre el clima laboral del SERNAC- Dirección regional de Valparaíso?

### **4.2 Justificación**

En la actualidad, en los servicios públicos se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, mayor productividad, entre otros.

De acuerdo a las definiciones hechas por el Servicio Civil en el último tiempo los altos directivos deberían poner énfasis en los recursos humanos, pues es este el motor de toda organización y por ende merece condiciones mínimas para su adecuado desempeño laboral.

Un buen clima laboral es de suma importancia, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la organización, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar, brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la organización, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tengan un mejor rendimiento.

En el siguiente trabajo se presentan los detalles respecto del clima y desempeño laboral del Servicio Nacional del Consumidor, Dirección Regional, Valparaíso, con la finalidad de analizar el clima laboral del servicio, y proponer mejoras que sirvan a los directivos de la organización, para fomentar un ambiente laboral agradable, cómodo y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

## **4.3 Objetivos**

### **4.3.1 Objetivo General**

- Analizar los factores que permiten establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el SERNAC, Dirección Regional Valparaíso, 2016.

### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir los factores que componen el clima laboral.
- Identificar las fortalezas y debilidades existentes en el desempeño laboral en relación a la influencia del clima organizacional a través de una encuesta de percepción.
- Determinar la percepción del desempeño laboral a través de una entrevista a la jefatura del servicio.
- Establecer la relación entre el clima y el desempeño laboral del servicio.

## **4.4 Definición del enfoque**

El enfoque de esta investigación es mixto, puesto que, “implica un conjunto de procesos de recopilación, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento de problema” (Hernandez Sampieri, 2014)

## **4.5 Alcance de la Investigación**

Esta investigación es de carácter descriptivo, ya que busca especificar propiedades y características de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Se pueden mencionar que es de carácter exploratorio ya que busca “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes “. (Hernandez Sampieri, 2014) Cabe destacar entonces que en el Servicio

Nacional del Consumidor- Dirección Regional Valparaíso no se ha aplicado antes un estudio de clima organizacional en ninguna de sus unidades.

## **Etapas de la Metodología**

### **ETAPA 1: Recopilación de Información**

En la presente etapa se recopilará información sobre el problema de la investigación. La metodología utilizada en la investigación se apoyará en una labor de revisión de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

Primeramente, se realizará un levantamiento de información en la bibliografía de referencia, constituida por libros, revistas y documentos extraídos de internet, posteriormente se seleccionará y clasificará la información.

Información será recopilada de:

- Libro: Comportamiento organizacional - Stephen Robbins.,2004
- Libro: Administración de recursos humanos- Idalberto Chiavenato., 2007
- Libro: Clima organizacional y gerencia – Maldonado y Bustamante.,2006
- Libro: El Clima organizacional – Ana Orbegoso.,2008
- Libro: Cómo gestionar el clima laboral – Miguel Giraudier.,2004
- Libro: Liderazgo y clima organizacional – Stringer, R., 2002
- Libro: Administración de recursos humanos- I. Chiavenato.,2000
- Libro: Administración del personal y recurso humano Werther & Davis.,2000
- Libro: Administración de recursos humanos- Bohlander & Scott Snell.,2008\*
- Repositorio: Universidad de Chile
- Internet: Monografías- evaluación de desempeño
- Internet: Servicio nacional del consumidor

## **ETAPA 2: Sistematización de la información recopilada**

La información recopilada se ordenará de la siguiente manera:

- a.) Con los datos obtenidos en el punto anterior, se elabora un resumen que explica la definición, factores y determinantes que forman parte del clima laboral
- b.) Se describirán los principales elementos que componen el desempeño laboral , estos serán: Evaluación, criterios, objetivos, beneficios del desempeño laboral y métodos de la evaluación de desempeño
- c.) Revisión de los antecedentes recopilados
- d.) Análisis detallado de los documentos mediante una lectura analítica y comprensiva, que permita conocer los actores y procesos principales del clima laboral y el desempeño laboral.
- e.) Identificar los conceptos y teorías que darán sustento al estudio en cuestión

## **ETAPA 3: Aplicación de técnicas de recogida de datos**

El resultado esperado en esta etapa será:

- a.) Identificar y establecer los factores que favorecen el desempeño laboral. Para esto se procedió a la realización de un estudio científico, mediante la aplicación de una encuesta que mida el clima organizacional.  
El instrumento utilizado es una encuesta elaborada por los autores Litwin y Stinger. Esta mide diferentes factores del clima organizacional, La encuesta se compone de 52 preguntas que miden el grado en: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, desacuerdo y muy en desacuerdo de cada enunciado.
- b.) Identificar y establecer los factores en que el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, permita demostrar su idoneidad. Esto se establecerá a través de una entrevista al jefe del servicio.

La entrevista será de tipo estructurada, que es una técnica de Investigación cualitativa, en la que el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta:

**Cuestionario:**

1. Describa la forma en qué se evalúa el desempeño laboral del servicio. Descripción general
2. Entregue una impresión general del desempeño laboral de su unidad
3. Teniendo en consideración las dimensiones del clima laboral, vistas en la encuesta de percepción anterior, (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad). Desde su punto de vista, ¿Cuánto inciden éstas en el desempeño que tiene la unidad, y sí la forma en que se está midiendo el desempeño logra recoger aspectos que vayan en relación con el clima laboral, en relación a esto: ¿Puede usted evidenciar que alguna dimensión del clima laboral afecte el desempeño del trabajador

**ETAPA 4: Discusión de resultados**

Se analizarán los datos obtenidos de la investigación, con el fin de obtener las diferencias que provoca el clima organizacional entre todos los funcionarios, identificando los factores que favorecen el desempeño laboral.

Para la discusión de resultados será analizada cada dimensión con su respectivo gráfico, y así interpretar la información recogida en cada encuesta.

Por otra parte, lo obtenido en la entrevista se incorporará a través de un contraste de la información entregada en la encuesta de percepción del clima laboral y la proporcionada por el director regional del servicio nacional del consumidor, dirección regional de Valparaíso, en cuanto a cómo se evalúa el desempeño a nivel institucional, cómo es el desempeño laboral de la unidad y sí alguna dimensión del clima laboral afecta a los funcionarios.

## **ETAPA 5: Conclusión**

Una vez comparados los resultados de la investigación con la teoría que sustenta la misma, se procederá a elaborar la conclusión de la investigación.

Las conclusiones se construirán a partir de los resultados obtenidos de la encuesta de percepción del clima laboral, con cada una de sus dimensiones analizadas, también se darán conclusiones de la entrevista realizada al director regional del Servicio Nacional del consumidor respecto de la evaluación de desempeño general de su unidad y así dar cuenta de cómo fue alcanzado cada objetivo específico propuesto.

## **ETAPA 6: Informe Final**

Una vez obtenidas las conclusiones se procederá a elaborar un informe definitivo, el cual incluirá todas las etapas anteriores y el proceso de elaboración y desarrollo de la investigación.

### **4.6 Población y muestra**

Se entiende por población al “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernandez Sampieri, 2014)

En esta investigación nuestra población corresponde a los 13 funcionarios del Servicio Nacional del consumidor- Dirección Regional Valparaíso

Es importante mencionar que fueron entregadas 13 encuestas, correspondientes a la totalidad de funcionarios del servicio mencionado. Fueron respondidas el 100 % de ellas, lo que generó a su vez una muestra de la población. Entendido una muestra como “una representación significativa de las características de una población”

## **4.7 Instrumentos**

### **4.7.1 Encuesta**

El instrumento utilizado es una encuesta elaborada por los autores Litwin y Stinger, ésta mide diferentes factores del clima organizacional que son descritos en el capítulo número uno, y son los mencionados a continuación:

Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

La encuesta se compone de 52 preguntas que miden el grado en: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, desacuerdo y muy en desacuerdo de cada enunciado

Se utilizará la escala de Likert, que permite medir el grado positivo, neutral o negativo de cada enunciado, esta escala permite no obligar al encuestado a responder a favor o en contra de una pregunta de la que no desea expresar su opinión.

La encuesta va dirigida al personal profesional y administrativo del servicio, cabe destacar que a pesar de que no existen cargos técnicos dentro del servicio, hay funcionarios que poseen estudios técnicos que se desempeñan en cargos administrativos y funcionarios profesionales que se desempeñan como tal.

### **4.7.2 Entrevista**

La entrevista se compone de 3 preguntas que miden el desempeño laboral del servicio, la entrevista va dirigida al Director Regional del SERNAC, el cual está a cargo de evaluar a cada uno de los colaboradores del servicio.

La entrevista será de tipo estructurada, que es una técnica de Investigación cualitativa, en la que el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta.

Las preguntas son:

- Pregunta N°1: Describa la forma en qué se evalúa el desempeño laboral del servicio. Descripción general.
- Pregunta N°2: Entregue una impresión general del desempeño laboral de su unidad
- Pregunta N°3: Teniendo en consideración las dimensiones del clima laboral, vistas en la encuesta de percepción anterior, (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad). Desde su punto de vista, ¿Cuánto inciden éstas en el desempeño que tiene la unidad, y sí la forma en que se está midiendo el desempeño logra recoger aspectos que vayan en relación con el clima laboral, en relación a esto: ¿Puede usted evidenciar que alguna dimensión del clima laboral afecte el desempeño del trabajador

**Pregunta 1: Describa la forma en qué se evalúa el desempeño laboral del servicio. Descripción general.**

**Respuesta:** *“La evaluación del desempeño a nivel de las Direcciones Regionales del Servicio Nacional del Consumidor se realiza a través de diversos instrumentos, tanto individuales (Convenio de Desempeño Individual, Alta Dirección Pública y Sistema de Evaluación del Desempeño), como institucionales que se plantean a los centros de responsabilidad, incluidas las DR (Convenio de Desempeño Colectivo, PMG, metas de procesos, entre otras)”*

**Pregunta 2: Entregue una impresión general del desempeño laboral de su unidad.**

**Respuesta:** *“Desde el punto de vista del cumplimiento de las metas, durante los dos últimos períodos anuales, nuestra unidad de trabajo ha alcanzado el 100% de las metas de Convenio de Desempeño Individual. Lo propio en otros instrumentos.*

*Es decir, en términos generales, nuestro equipo tiene un buen nivel de cumplimiento de sus metas.*

*Por otro lado, desde el punto de vista de la ejecución de los procesos, existen muchos aspectos a mejorar para que la implementación de los procesos y subproceso en el territorio, su despliegue, sea más efectivo”*

**Pregunta 3: Teniendo en consideración las dimensiones del clima laboral, vistas en la encuesta de percepción anterior, (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad).**

**Desde su punto de vista, ¿Cuánto inciden estás en el desempeño que tiene la unidad, y sí la forma en que se está midiendo el desempeño logra recoger aspectos que vayan en relación con el clima laboral, en relación a esto, ¿Puede usted evidenciar que alguna dimensión del clima laboral afecte el desempeño del trabajador?**

**Respuesta:** *“Resultan fundamentales, en la medida que dan estructura de las relaciones internas y sus resultados, tanto a nivel cotidiano, como en el mediano y largo plazo y otorgan sentido a la acción. En el período en que tú, como alumna en práctica, formaste parte del equipo, estábamos trabajando sobre diversos aspectos de la estructura y definición de responsabilidades, que permitiera a cada uno/a de los funcionarios/as, conocer el detalle de sus tareas en relación al despliegue de los procesos institucionales a nivel regional. Si bien, en relación a esa tarea, solo podemos reportar avances parciales, es evidente que una mejor precisión de las tareas ha facilitado dar profundidad a la ejecución de los procesos regionales, otorgando, por otro lado, mayor certeza de las responsabilidades de cada uno de los profesionales de apoyo y administrativos, en esa ejecución.*

*Es importante señalar que, además, internamente la institución (también nuestra DR) se encontraba en una etapa de preparación de un gran cambio institucional que, confiamos se concrete en este 2017. Un cambio legal que generará una nueva estructura del Servicio, en funciones de nuevas atribuciones que hagan más efectivo el sistema de protección de los derechos de los consumidores.*

*En tal marco, lo que se ha trabajado, tanto a nivel directivo, con de los equipos, en varios niveles. Entre estas iniciativas, durante 2016, en el período en que se*

*desarrolló la práctica profesional, el Servicio realizó acciones de innovación y fortalecimiento institucional”*

----- Fin de la Entrevista -----

Existen aspectos importantes a destacar de la entrevista al Director Regional del servicio:

- Durante los dos últimos períodos anuales, la unidad de trabajo de la dirección regional ha alcanzado el 100% de las metas de Convenio de Desempeño Individual.
- Existen muchos aspectos a mejorar para que la implementación de los procesos y subprocesos en el territorio sean más efectivos.
- Resultan fundamentales (las dimensiones) en la medida que dan estructura a las relaciones internas.
- Una mejor precisión de las tareas ha facilitado dar profundidad a la ejecución de los procesos regionales, otorgando mayor certeza de las responsabilidades de cada uno de los profesionales.
- Durante 2016, el Servicio realizó acciones de innovación y fortalecimiento institucional.

## CAPÍTULO V: ANALISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Encuesta percepción del Clima Organizacional del servicio

Ver anexo N° 2

#### 5.1.1-Participación

	Encuestas entregadas	Encuestas respondidas	No contesta encuesta	No recibe encuesta	% encuesta respondidas
Profesionales	7	7	0	0	54%
Administrativos	6	6	0	0	46%
Total	13	13	0	0	100%

Tabla N°1 Fuente: Elaboración propia, Datos obtenidos desde la encuesta de percepción

La muestra fue determinada a través de la fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

**N:** representa la totalidad de la población, que en este caso es 13.

**Z:** representa la confianza de la medición o estudio y para tener un 99% de fiabilidad se expresa en 2,58

**E:** es el margen de error y se expresa en 0,01, esto quiere decir que el margen de error es de 1%

**p y q:** representa la probabilidad a favor y en contra respectivamente de la variable y se expresa en  $0,5^2$ . Esta es la varianza de proporción.

Fórmula para estimar el porcentaje de cada variable de la encuesta de clima organizacional.

El tipo de muestreo representativo y probabilístico, pues todos los funcionarios tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

$$n = \frac{13 \cdot 2,58^2 \cdot 0,5^2}{(13-1) \cdot 0,01^2 + 2,58^2 \cdot 0,5^2} = 11$$

En este estudio la muestra correspondería a 11 personas de un total de 13, pero ya que el servicio presenta sólo 13 funcionarios, se tomara el total de ellos para el estudio.

Los funcionarios que respondieron la encuesta, mostraron una actitud positiva y colaborativa.

### 5.1.2-Participación por rango etario

Rango	Calificación	Total población	Total muestra	% participación
<b>18-29</b>	Joven	3	3	23%
<b>30-59</b>	Adulto	9	9	69%
<b>60 en adelante</b>	Adulto mayor	1	1	8%

Tabla N°2 Fuente: Elaboración propia, Datos obtenidos desde la encuesta de percepción

La Dirección Regional de Valparaíso del Servicio Nacional del Consumidor se compone de personal joven, adulto y adulto mayor.

Del personal joven participo un 23 %

Del personal adulto participo un 69 %

Del personal adulto mayor participo un 8%

Existiendo por tanto una mayor participación por parte del personal adulto.

### 5.1.3-Resumen de los resultados encuesta de percepción del clima organizacional.

<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados</b>
<b>Estructura</b>	Relativamente Positiva
<b>Responsabilidad</b>	Relativamente Positiva
<b>Recompensa</b>	Neutra
<b>Desafíos</b>	Relativamente Positiva
<b>Relaciones</b>	Relativamente Positiva
<b>Cooperación</b>	Relativamente Positiva
<b>Estándares</b>	Relativamente Positiva
<b>Conflicto</b>	Neutra
<b>Identidad</b>	Relativamente Positiva

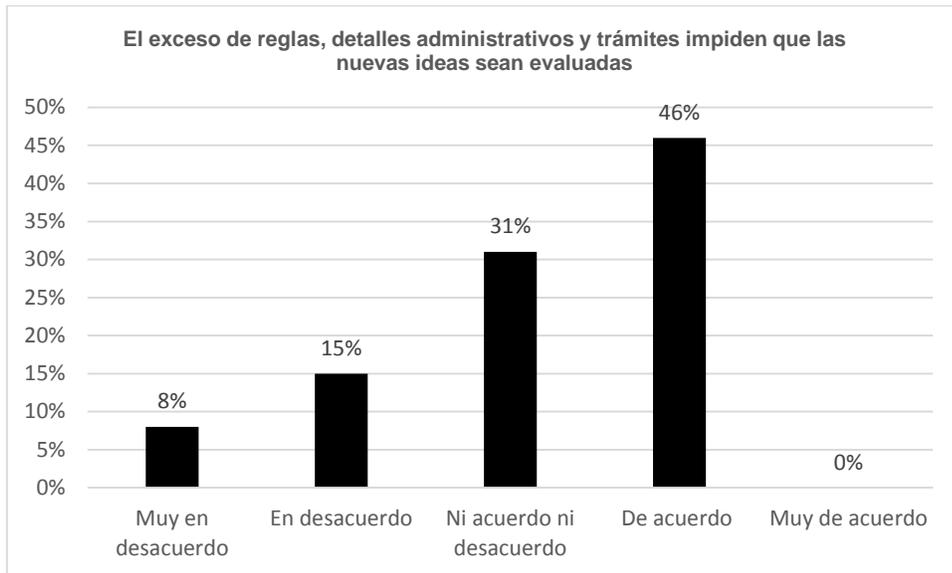
## 5.2-Explicación por variable

### 5.2.1-Estructura

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de la organización de manera relativamente positiva,

Debido a que la variable estructura está ligada con el flujo de las comunicaciones, se puede deducir que en el servicio existe una buena comunicación.

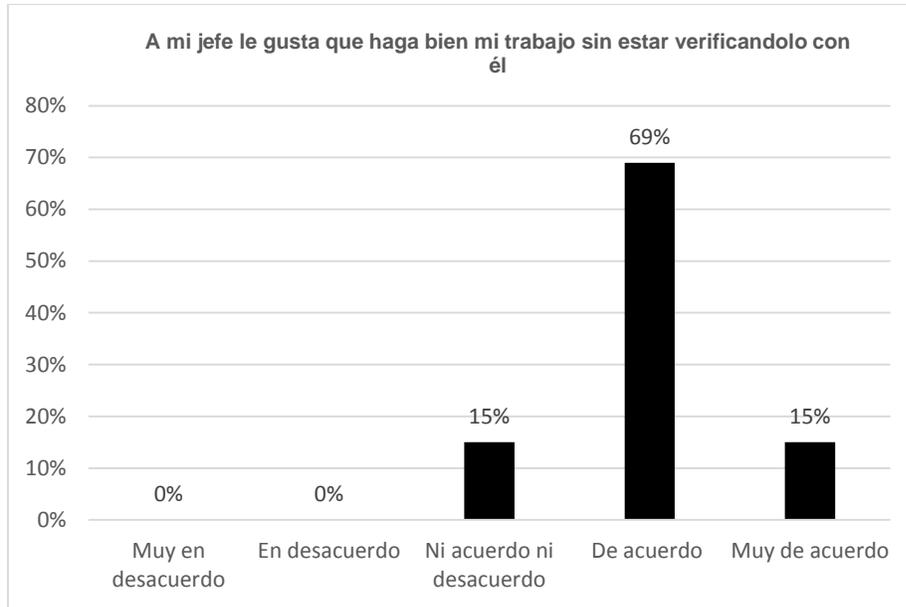
Sin embargo, destaca un aspecto negativo, este es el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta), esto se visualiza en el siguiente gráfico:



El 46% de los encuestados reacciona de manera insatisfactoria frente a este enunciado. Sin duda, el gráfico anterior representa un problema dentro de la estructura, que los funcionarios ven como un obstáculo en su labor diaria, estos elementos afectan el clima organizacional del servicio.

### **5.2.2-Responsabilidad**

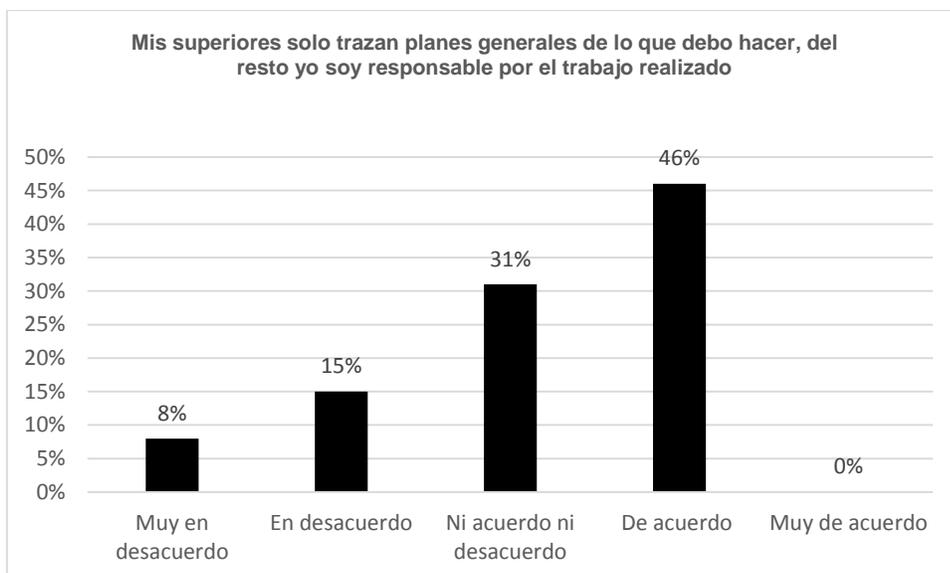
Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de la organización de manera relativamente positiva, existe una tendencia clara, de donde siete enunciados la mayoría fueron contestadas de manera de acuerdo, como ejemplifica el siguiente gráfico:



El 69% de los encuestados reacciona de manera satisfactoria frente al enunciado.

El grafico representa la autonomía a la hora de realizar una función encomendada, lo que repercute en una muestra de confianza por parte de su jefatura y a la vez una gran responsabilidad por parte del trabajador.

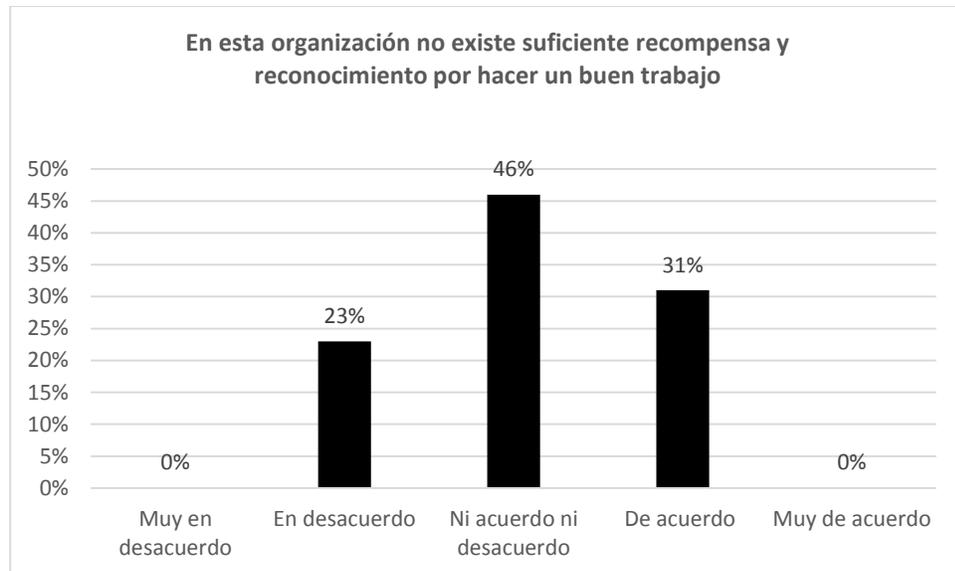
Se destaca como un aspecto positivo sobresaliente la responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización en el trabajo realizado. Se ejemplifica en el siguiente gráfico.



El 46% de los encuestados reacciona de manera satisfactoria a la toma de responsabilidad del trabajo realizado al interior de la organización

### **5.2.3-Recompensa**

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera neutra. A pesar de que la encuesta era de tipo cerrada, al observar los resultados se consultó a los encuestados que situaciones o factores eran determinantes al momento de responder y luego de una recopilación de experiencias se concluyó lo siguiente:



- Manifiestan una postura neutral al respecto, pero tampoco de satisfacción o insatisfacción total.
- Los encuestados manifiestan que no existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda, aun así se prioriza por parte del encuestado la estabilidad laboral.
- Las herramientas aplicadas no son del todo insatisfactorias, ya que los encuestados no adhieren a la opción muy en desacuerdo, pero cabe señalar que estas herramientas no son las más óptimas.

#### **5.2.4-Desafíos**

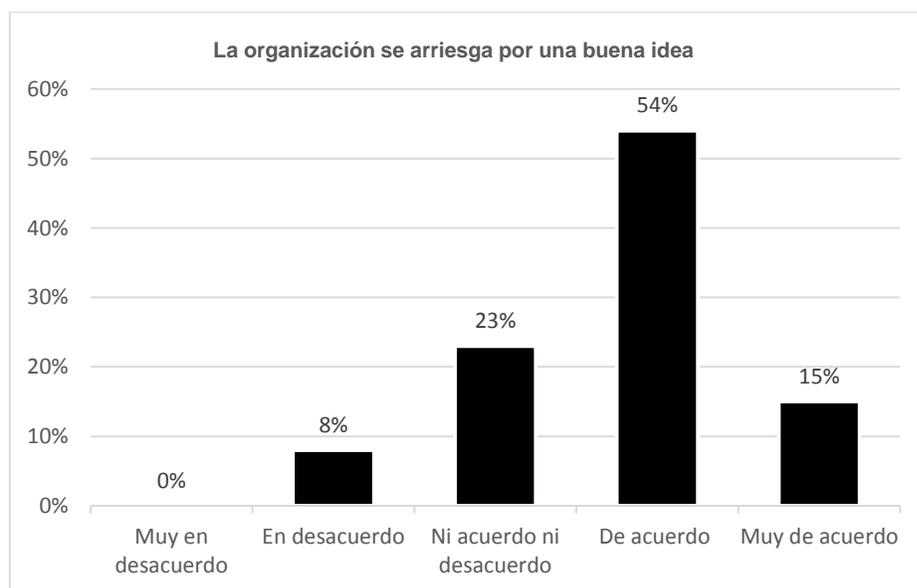
Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera relativamente positiva, los funcionarios se encuentran satisfechos con los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos.

Esto se visualiza en el siguiente gráfico:



El 54% de los encuestados reacciona de manera satisfactoria frente a este enunciado. Sin duda el gráfico representa un aspecto favorable dentro de los desafíos de la organización, aportando a un clima laboral saludable.

Se destaca como aspecto positivo que la organización se arriesga por una buena idea con tal de alcanzar los objetivos propuestos de la organización. Se ejemplifica en el siguiente gráfico:

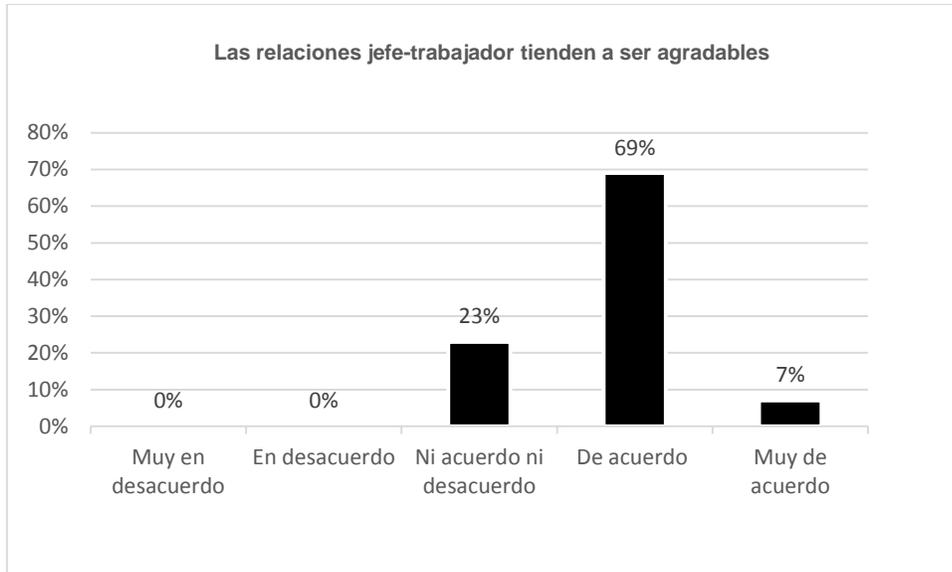


### 5.2.5- Relaciones

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los encuestados de manera relativamente positiva, destacando dos aspectos sumamente importantes dentro de una organización, la relación con los compañeros y con la jefatura. Se ejemplifica en los siguientes gráficos:



El 54% de los miembros considera que en su organización prevalece una atmosfera de trabajo amistosa.



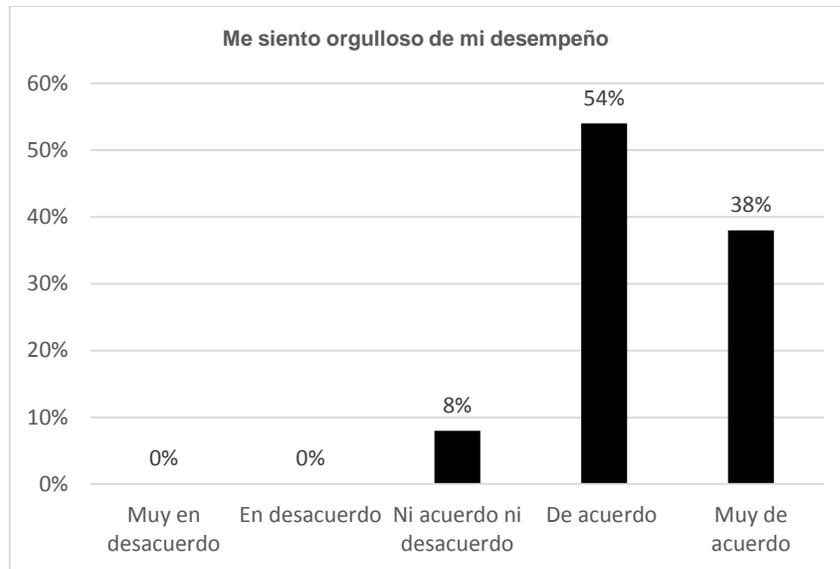
El 69% de los miembros considera que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables

Es muy importante dentro del clima organizacional las relaciones que se den entre los jefes y los subordinados y entre los mismos compañeros. Un clima laboral donde prime el compañerismo y las buenas relaciones tiende a ser más productivo.

### **5.2.6- Cooperación**

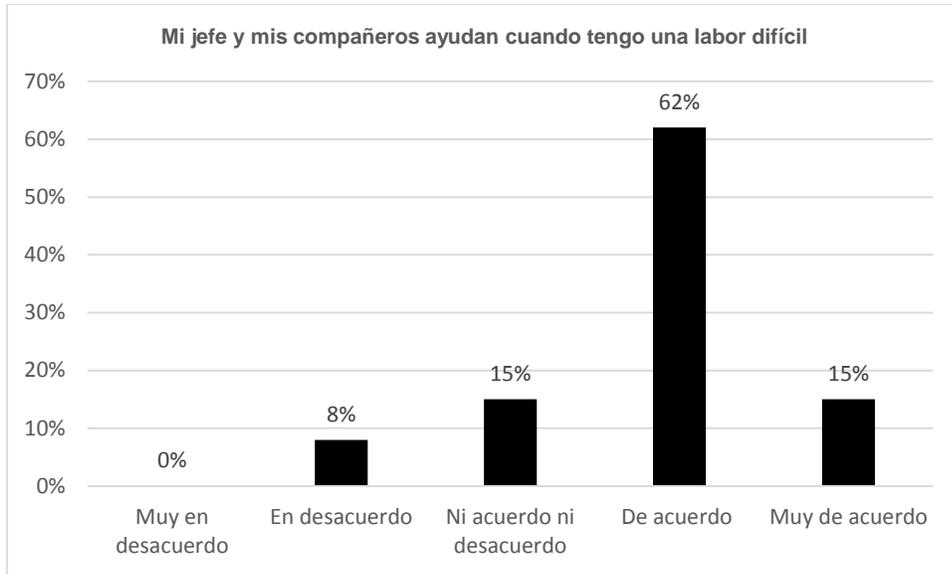
Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera relativamente positiva.

Se destaca que el 54% de los encuestados considera su desempeño como funcionario de manera favorable, como ejemplifica el siguiente gráfico:



### 5.2.7- Estándares

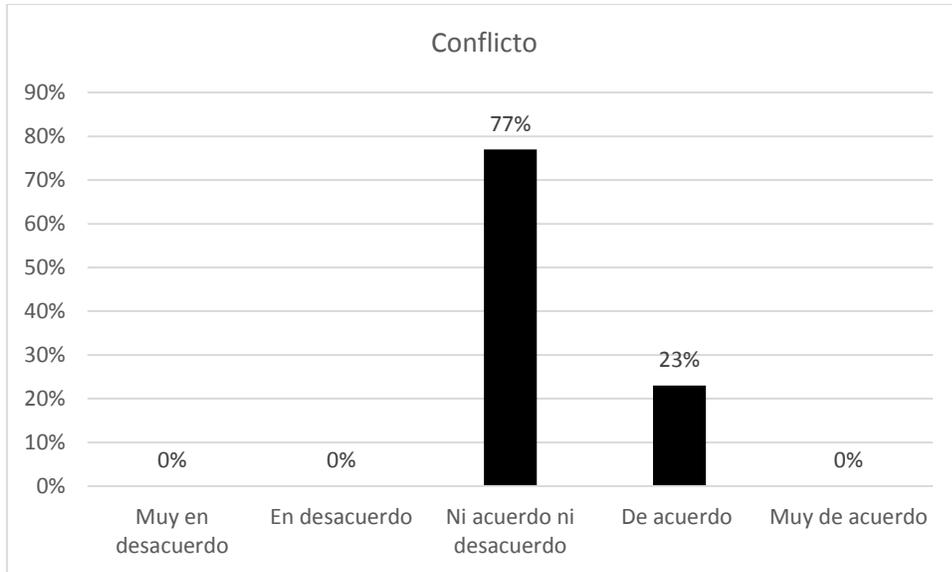
Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera relativamente positiva destacando la existencia de un ambiente cooperación entre compañeros y jefatura. Esta situación se ejemplifica en el siguiente gráfico:



El 62% de los miembros considera que los jefes y compañeros ayudan cuando tienen una labor difícil.

### 5.2.8- Conflicto

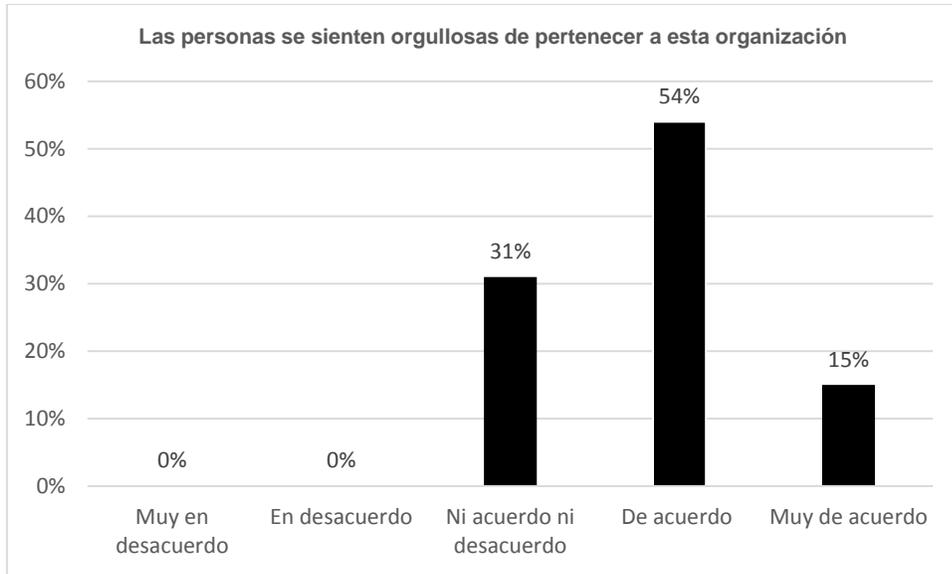
Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera neutra al no existir una tendencia clara como ejemplifica el siguiente gráfico:



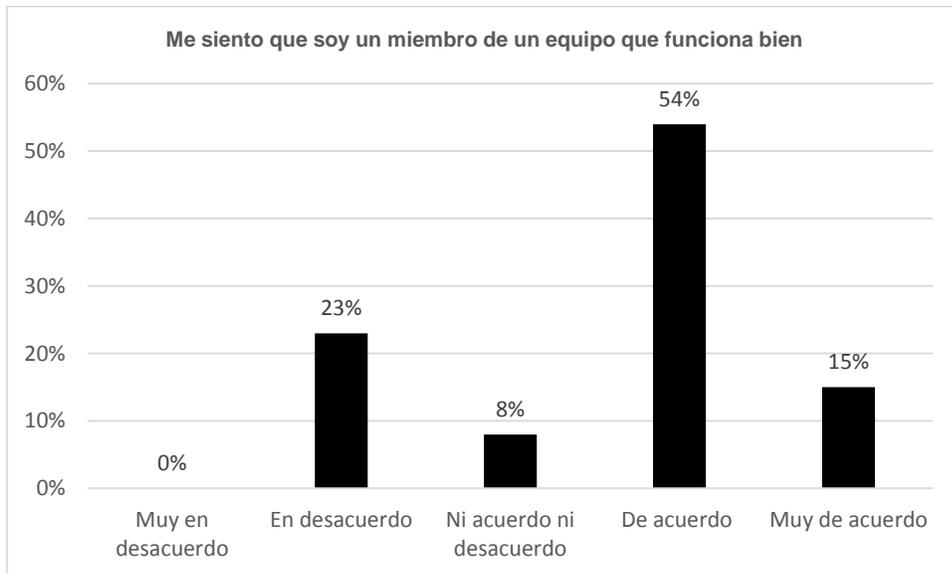
El 77% de los encuestados no tiene una tendencia clara frente a esta dimensión, no hay satisfacción pero tampoco insatisfacción total de la dimensión conflicto,

### 5.2.9- Identidad

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera relativamente positiva, donde las personas tienen sentido de permanencia a la organización y sienten ser parte de un buen equipo de trabajo, como se ejemplifica en los siguientes gráficos.



El 54% de los miembros considera que se sienten orgulloso de pertenecer a la organización.



El 54% de los miembros considera que se sienten que son parte de un equipo de trabajo que funciona bien.

## **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

El clima organizacional al pasar de los años se vuelve de suma importancia, ya que al tener un buen clima este puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de los trabajadores de la organización. Si los trabajadores se sienten identificados e integrados a la organización, es altamente probable que sean más productivos a la hora de trabajar.

Esta mayor productividad es alcanzada producto que en ambientes de trabajos sanos los trabajadores se desenvuelven de mejor manera.

Conocer el clima organizacional de una organización brinda la opción de tener ciertos grados de retroalimentación acerca del comportamiento organizacional. La organización tiene la responsabilidad de crear diferentes planes de mejora, tomando en cuenta las actitudes y conductas de los trabajadores que forman parte de la organización, para darles motivación y tengan un mayor rendimiento

Para lograr buenos resultados en el clima organizacional, no basta solo con el compromiso de las altas jefaturas en querer conocer y mejorar aquellos aspectos que se presentan débiles o la disposición de los trabajadores a querer mejorar, cooperar también es de vital importancia, ya que un buen estudio del clima organizacional necesita conocer lo que perciben las personas del ambiente que las rodea.

La jefatura quien autorizó realizar el análisis de clima organizacional se mostró interesado en participar, permitiendo realizar las encuestas, lo que demuestra interés del Director regional del servicio por conocer la percepción de los integrantes de la unidad.

Del mismo modo, los funcionarios colaboraron, participando de la encuesta, fueron en total 13 funcionarios, que en términos porcentuales corresponden al 100 % de la muestra.

A continuación se presentan conclusiones abordadas dimensión por dimensión con sus respectivas propuestas:

### **Estructura:**

Los funcionarios de la organización responden de manera positiva al tipo de estructura de la organización; Sin embargo el 46% de los encuestados reacciona de manera insatisfactoria a uno de los enunciados, este es, el exceso de reglas, detalles y trámites impiden que las nuevas ideas sean analizadas.

Propuesta:

- Disminuir el papeleo en las tareas administrativas, utilizando las herramientas tecnológicas.
- Actualizar los procesos administrativos.

### **Responsabilidad:**

Los funcionarios encuestados responden de manera positiva frente a la dimensión de responsabilidad, existiendo una tendencia clara, de donde siete enunciados la mayoría fueron contestadas de manera de acuerdo.

Cabe destacar que el 69% de los encuestados reacciona de manera satisfactoria frente al enunciado: A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

Sin duda, esto representa la autonomía a la hora de realizar una función encomendada, lo que repercute en una muestra de confianza por parte de su jefatura y a la vez una gran responsabilidad por parte del trabajador.

Propuesta:

- Reforzar el liderazgo ejercido por la jefatura, permitiendo a los funcionarios mayor autonomía en sus actos.

### **Recompensa:**

La encuesta señala que existe neutralidad. El 54% de los encuestados no tiene una tendencia clara frente a esta dimensión, no hay satisfacción pero tampoco insatisfacción total de las recompensas e incentivos, pudiendo esto repercutir en que ellos se desempeñen para alcanzar solo los niveles mínimos de productividad, sin duda la recompensa económica es un factor importante de motivación a la hora de realizar las tareas.

Por otra parte, los encuestados manifiestan que no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda, aun así se prioriza por parte de los trabajadores la estabilidad laboral, antes que la recompensa o incentivo.

Propuesta o sugerencia:

- Mejoramiento de grados- traspaso de honorarios a cargos contrata.

### **Desafíos:**

Los encuestados responden de manera positiva a la dimensión desafíos, existiendo una tendencia clara, de donde la mayoría de sus enunciados fueron contestados de manera de acuerdo.

El 46% de los encuestados reacciona de manera satisfactoria frente al enunciado: La organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Sin duda, los funcionarios se encuentran satisfechos con los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos por el servicio a nivel regional. Esto nos indica que bajo un problema o situación es valorado y considerado el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas.

Propuesta:

- Mejorar continua en los canales de comunicación entre dirección, jefaturas regionales y trabajadores

## **Relaciones:**

Las personas de la organización responden de manera positiva a esta dimensión, teniendo una tendencia clara de su percepción.

El 54% de los trabajadores encuestados considera que en su organización prevalece una atmosfera de trabajo amistosa y el 69% de los miembros considera que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.

Es muy importante dentro del clima organizacional las relaciones de camarería entre jefes y subordinados, ya que genera una cohesión entre ellos. Malas relaciones entre los miembros de la organización destruye el ambiente, dando paso a situaciones problemáticas y de bajo rendimiento entre los profesionales. Un clima laboral donde prime el compañerismo y las buenas relaciones tiende a ser más productivo.

Propuesta:

- Pausas saludables que consiste en retirarse del puesto de trabajo para realizar ejercicios de relajación y trabajo grupal.
- Reuniones quincenales con todo el personal, tanto jefatura regional como subordinados de los distintos departamentos.
- Mejorar las comunicaciones del nivel central y la dirección regional de Valparaíso.

## **Cooperación:**

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera positiva.

Se destaca que el 54% de los encuestados se considera orgulloso de su desempeño laboral como funcionario, y El 54% de los miembros considera que se sienten que son parte de un equipo de trabajo que funciona bien.

Esto es de vital importancia en el clima laboral, contar con grupos de trabajos que funcionan bien para lograr una mayor motivación a la hora de realizar las tareas encomendadas, podemos destacar que algunos de los beneficios de mantener un buen grupo de trabajo es:

- Mezcla de fortalezas complementarias de los distintos individuos.
- Reduce el estrés.

- Mejora el desempeño laboral
- Aumenta la eficiencia y la productividad de los trabajadores.

Propuesta:

- Impulsar la comunicación por parte de la jefatura del servicio hacia sus trabajadores, a través de reuniones quincenales después de la jornada de trabajo.

### **Estándares:**

Los funcionarios encuestados responden de manera positiva a la dimensión estándares, existiendo una tendencia clara, de donde la mayoría de sus enunciados fueron contestados de manera de acuerdo.

El 62% de los encuestados reacciona de manera satisfactoria frente a los enunciados.

Se destaca la existencia de un ambiente cooperación entre compañeros y confianza por parte de la jefatura, las relaciones entre compañeros son de mutuo apoyo, expresando la existencia de un sentimiento de equipo que contribuye al logro de los objetivos.

Propuesta:

- Impulsar a través de reuniones semestrales el compromiso mutuo y la responsabilidad compartida por parte de las tareas encomendadas al grupo de trabajo, fomentando la ayuda mutua.

### **Conflicto:**

La encuesta señala que existe neutralidad. El 77% de los encuestados no tiene una tendencia clara frente a esta dimensión, no hay satisfacción pero tampoco insatisfacción total de la dimensión conflicto,

Esto implica que, tal como sucede en la mayoría de las organizaciones se presentan situaciones de conflicto en diversos grados, estos pueden ser: Cuando el trabajo llega por oleadas, con fuertes demandas unas veces y poca demanda en otras, cuando existe incertidumbre o si las personas no pueden obtener la información que necesitan. Sin embargo, los resultados de la encuesta de percepción señalan que dichos conflictos

eventualmente no constituyen mayor problema, pero tampoco son de carácter mínimo o redundante.

Propuesta:

- Reuniones periódicas para solucionar los conflictos o dar respuesta a las apreciaciones que tengan los funcionarios del clima organizacional del servicio.

### **Identidad:**

Los encuestados de la organización responden de manera positiva a la dimensión identidad.

El 54% de los miembros considera que se sienten orgulloso de pertenecer a la organización.

Cabe añadir que bajo el enunciado de “Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien”, el 54% de los encuestados respondieron positivamente.

Se puede desprender de los resultados obtenidos en esta dimensión que existe identificación por parte de los colaboradores con la organización. Esto facilitara el logro de objetivos, como también alcanzar óptimos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos.

Propuesta:

- Fomentar el sentido de pertenencia a la organización, desarrollando reuniones, focus group, coaching, etc. Pues, sentirse parte de un equipo de trabajo que funciona bien y ser valorados dentro de la organización realza el valor de las personas. Esto trae consigo múltiples ventajas: Fomenta la tolerancia, ayuda a la motivación de los integrantes, es suma de talentos y estimula la creatividad.

En cuanto al factor identidad, los trabajadores muestran un alto grado de satisfacción en cuando a sentirse identificados con la organización y sienten ser parte de un buen equipo de trabajo.

A pesar de que en general los resultados de la encuesta de clima laboral son positivos y podríamos decir que el clima laboral de la Dirección regional de la Comuna de Valparaíso del Servicio Nacional del Consumidor es positivo, permitiendo el buen desenvolvimiento de los funcionarios. Se hace necesario compararlo con la teoría de Likert, y en consecuencia se pueden mencionar dentro del siguiente sistema organizacional:

- El tipo de relaciones de este sistema es paternalista, esto quiere decir que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.
- La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados.
- El controles centralizado, pero en él hay mayor delegación.
- Los subordinados trabajan dentro de un ambiente estable y estructurado.

En la actualidad los altos directivos de los servicios públicos deben poner atención a su recurso humano, pues este, no depende de una sola persona, sino de un conjunto de individuos, esto traerá una serie de beneficios para la organización, que permitan el desarrollo individual, la optimización del tiempo y los recursos.

En cuanto a la entrevista de percepción del desempeño laboral efectuada al Director Regional del servicio, se hace necesario precisar:

- Como sucede en la mayoría de los servicios públicos, SERNAC Valparaíso no es la excepción y han dado cumplimiento íntegro a las metas de desempeño individual, con un logro del 100%, lo que se explica por el trabajo efectuado entre las jefaturas y los funcionarios, el perfil de cargo con atribuciones y funciones específicas para cada funcionario evitando la duplicidad de actividades, contando con un sentido de pertenencia hacia la institución, que permite delegar tareas y

contar con mayores certezas de que estas serán ejecutadas en el momento oportuno y en los plazos establecidos.

- Se hace un análisis interno por parte del Director y asume que existen aspectos en los que se puede mejorar, principalmente el despliegue en terreno para la implementación de los procesos y subprocesos, donde considerando que por el hecho de contar con 13 funcionarios, los cuales deben dar respuesta a toda la región, extensa en población, sumado al hecho de tener que desenvolverse en una de las principales urbanizaciones del país como lo es el Valparaíso , y la presencia de tiendas del retail, y grandes empresas, lo que implica un inevitable mayor número de reclamos a la infracción de la Ley del Consumidor, la necesidad de educar a un mayor número de población, que supera el millón y medio de habitantes, etc. es que se coincide con el diagnóstico efectuado por el Director Regional, de la necesidad de ampliar y mejorar los parámetros de trabajo en terreno, disponible para todos los ciudadanos, independiente de su ciudad de residencia, ya que no todos conocen las oficinas locales SERNAC y efectuar reclamos vía formulario web o por call center.
- Respecto a la innovación, que en ocasiones es complejo de implementar dentro de un servicio público, SERNAC Valparaíso, en palabras de su dirección, presta énfasis en dicho elemento desarrollando acciones en esta área y el de fortalecimiento institucional.
- El entrevistado manifiesta que, en materias referentes a las dimensiones presentadas en los capítulos anteriores, estas resultan fundamentales para el fortalecimiento de las relaciones internas. Lo que se condice con los resultados emanados de la encuesta aplicada, donde los porcentajes de percepción que manifiestan los encuestados, permiten aseverar que para la Dirección del Servicio el clima laboral, es una efectiva preocupación y se presta énfasis al trabajo y las relaciones que surjan en el trabajo cotidiano.

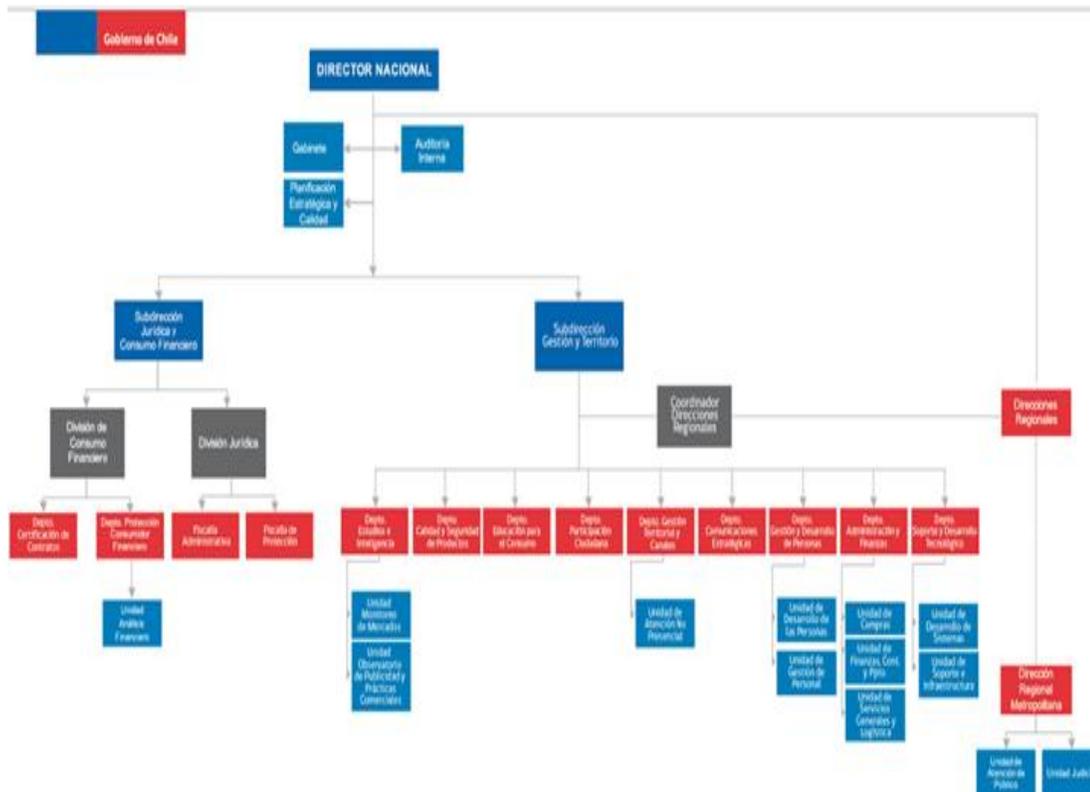
Por tanto, se concluye que el clima laboral de SERNAC Valparaíso es positivo, y cumple con parámetros óptimos para continuar potenciando la motivación, la producción, el desempeño y el sentido de pertenencia de sus funcionarios, y se aprecia que en general, los encuestados no manifiestan mayores resquemores hacia la gestión en ámbitos de capital de trabajo. Sin embargo, en otros aspectos es necesario continuar con un proceso de mejora continuo.

## BIBLIOGRAFIA

- Academia. (s.f.). *www.academia.com*. Obtenido de  
[http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL)
- Bohlander, Snell, & Sherman. (2008). *Administración de recursos humanos*. Thomson.
- Chiavaneto, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: Mc Graw hill.
- Conexionesan. (s.f.). *www.esan.edu.pe/conexion/*. Obtenido de  
<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Garaudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. España: Obelisco.
- Hernandez Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mac Graw Hill.
- Robbin, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Pearson.
- Robbin, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Pearson.
- Scielo. (2006). *www.scielo.com*. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009)
- Servicio Nacional del Consumidor. (s.f.). *www.sernac.cl*. Obtenido de  
<http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2012/04/revista-80-anos-del-Servicio-Nacional-del-Consumidor-de-Chile.pdf>
- Servicio Nacional del Consumidor. (s.f.). *www.sernac.cl*. Obtenido de  
<http://www.sernac.cl/transparencia/archives/2016/7/facultades.html>
- Servicio Nacional del Consumidor. (s.f.). *www.sernac.cl*. Obtenido de  
<https://issuu.com/sernac/docs/revista-80-anos-del-servicio-nacional-del-consumid>
- Taylor, & Bodgan. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.
- UNAD. (s.f.). Obtenido de  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136\\_Modulo\\_Exe/leccin\\_el\\_clima\\_organizacional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_el_clima_organizacional.html)
- Universidad de Chile. (s.f.).  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez\\_n2/sources/gonzalez\\_n2.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf).  
Obtenido de  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez\\_n2/sources/gonzalez\\_n2.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf)
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recurso humano*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- www.serviciocivil.cl*. (s.f.).

# ANEXOS

## Anexo n°1



## Anexo n°2

### ENCUESTA CLIMA LABORAL

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada para evaluar el clima organizacional de los empleados de la organización. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos al presente estudio.

<b>Perfil del Encuestado</b>
------------------------------

Marque con una X su respuesta

**1. Sexo**

a) Hombre \_\_\_\_\_ b) Mujer \_\_\_\_\_

**2. Rango de edad**

a) 18-29 \_\_\_\_\_ b) 30-59 \_\_\_\_\_ c) 60 en adelante \_\_\_\_\_

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
1.En esta organización las tareas están claramente definidas					
2.En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3.En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4.Conozco claramente las políticas de esta organización					
5.Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6.En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
7.El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)					

8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
10. Nuestro(s) jefe(s) muestran interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él					
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo					
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas					
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no tomar responsabilidades					
<b>RECOMPENSA</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda					
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas					
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
21. En esta organización hay muchísima crítica					
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
23. Cuando cometo un error me sancionan					
<b>DESAFIOS</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					

26.La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad					
27.La organización se arriesga por una buena idea					
<b>RELACIONES</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
28.Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
29.Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones					
30.Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
31.Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
32.Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables					
<b>COOPERACIÓN</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
33.En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
34.La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar					
35.En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal					
36.La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad será mejor					
37.Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					
38.Me siento orgulloso de mi desempeño					
<b>ESTANDARES</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
39.Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores					
40.La jefatura hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización					
41.Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra					
42.Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
43.La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas,etc.					
<b>CONFLICTO</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
44.En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
45.La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y					

departamentos puede ser bastante saludable					
46.La jefatura siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos					
47.Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mi jefatura					
48.Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible					
<b>IDENTIDAD</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
49.Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización					
50.Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
51.Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización					
52.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses					