



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Administración Pública
Magíster en Gobierno y Gestión Pública.

PROPUESTA INSTRUMENTAL QUE PERMITA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES (CASO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO).

Tesis para optar al grado académico de:
Magister en Gobierno y Gestión Pública

Profesor Guía:

Mg. Galo López Zúñiga

Alumna:

Carolina Zapata Salvo

Valparaíso, diciembre 2022.

*“La percepción del ser humano no tiene límites,
Cuando la descifras en plenitud”.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme gozar de buena salud, y poder ir en busca de mis metas y lograr que se cumplan mis sueños.

A mi esposo e hijos por comprenderme y acompañarme en este proceso, donde su apoyo y paciencia fueron fundamental para llegar a esta nueva etapa de mi vida.

A la Universidad, por permitirme ir escalando en mi vida profesional, y por supuesto a mi profesor guía Mg. Galo López Zúñiga, que gracias a sus aportes y conocimientos pude lograr llevar a cabo este trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

TABLA DE CONTENIDO	4
RESUMEN	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1	9
MARCO CONTEXTUAL (DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS)	9
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.2. SITUACIÓN PROBLEMA	10
1.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UV	12
1.4 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	15
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 ESTADO DEL ARTE (UNA MIRADA AL SECTOR PÚBLICO)	16
a) ALGUNOS ESTUDIOS INTERNACIONALES DEL C.O.	16
b) ALGUNOS ESTUDIOS NACIONALES DEL C.O.	19
2.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN	22
2.3 EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.4 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.5 DEFINICIÓN DE PERCEPCIÓN	25
2.6 DEFINICIÓN DE LAS 7 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL	26
2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.8 FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.9 OBJETO DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.10 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	32
CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN	35
a) ENFOQUE MIXTO	35
b) DE TIPO EXPLORATORIA	36

c) DE TIPO INTENCIONADA	37
3.2 CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS	37
a) ESCALA DE LIKERT.....	37
3.3 PROYECCIÓN DEL ESTUDIO	38
3.4 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	39
3.5 DESARROLLO DE LA ENCUESTA	40
3.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN – ENCUESTA.....	41
*Visualizar encuesta en Anexos.....	43
3.7 Resultados de la encuesta	44
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS CONCLUSIVA DE LA INVESTIGACIÓN	60
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS:	66

RESUMEN

En la presente investigación se realiza un análisis del clima organizacional, factible de ser aplicado dentro del sistema universitario chileno, con base en los resultados del diseño de una encuesta que se podría aplicar en sus diferentes estamentos jerárquicos, para determinar los aspectos del clima organizacional que impactan en mayor medida a los resultados del personal Universitario. Es decir, poner a disposición de las entidades del sistema universitario, un instrumento que permita medir el Clima Organizacional, a fin de que éstas puedan precisar las categorías perceptivas del personal, pudiendo identificarlas y medirlas en una escala cuantitativa. De esta manera, demostrar de manera empírica la forma en que el personal universitario percibe el ambiente de trabajo y su grado de conformidad que tiene de éste.

ABSTRACT

In the present investigation, an analysis of the organizational climate is carried out, feasible to be applied within the Chilean university system, based on the results of the design of a survey that could be applied in its different hierarchical levels, to determine the aspects of the organizational climate that have a greater impact on the results of University personnel. That is, to make available to the entities of the university system, an instrument that allows to measure the Organizational Climate, so that they can specify the perceptive categories of the personnel, being able to identify and measure them on a quantitative scale. In this way, it empirically demonstrates the way in which university personnel perceive the work environment and their degree of compliance with it.

Keywords: Organizational Climate, perception, human capital.

INTRODUCCIÓN

El Clima organizacional puede ser una oportunidad o un desafío para el buen desempeño de una organización, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Con ello, se pueden introducir cambios planificados, tanto en las conductas de sus miembros, como en su estructura organizacional.

Para ello, se intenta conocer las percepciones y motivaciones del capital humano frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral. De ello, también saber cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, rotación, estrés, entre otros.

En Chile la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) pone a disposición de las entidades tanto públicas como privadas un Manual de Método de Cuestionario SUSESO/ISTAS 21, de manera que las organizaciones puedan detectar y controlar los factores de riesgo psicolaboral de los empleados.

Actualmente entrará en vigencia a contar del año 2023 el “Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el Trabajo”, emanado de la SUSESO, donde señala que evaluar los Factores de Riesgos Psicosociales Laborales (FRPSL) es obligatorio para todo tipo de organización, ya que considera que el realizar estas acciones puede mejorar el desempeño de una determinada organización.

En este contexto, el contar con una herramienta interna de medición del Clima Organizacional, contribuye de manera significativa a las organizaciones, dado que se cuenta con información más fluida y conocida al momento de ser evaluados, y de lo cual, se pudieran considerar aquellos elementos que la SUSESO ya está planteando en materia de control psicolaboral al interior de las organizaciones.

Sin embargo, se desconoce dentro del sistema universitario, que cuente con una herramienta interna específica, que permita conocer y medir el Clima organizacional de su personal. Respecto a lo cual, lo planteado por la SUSESO pudiera ser considerado también dentro de los estudios del clima organizacional, para ver la dimensión psicolaboral.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación se enfoca en el Clima Organizacional de un sistema universitario, tomando como referencia académica la Universidad de Valparaíso. Con el fin, de otorgar un instrumento de medición que permita prever dificultades en sus procesos internos e ir reforzando resultados positivos, como también ir corrigiendo posibles resultados negativos, aplicable en cualquier sistema universitario en Chile.

En relación con este trabajo, busca aportar al sistema universitario un modelo de estudio del clima organizacional, el que se desarrolla en cuatro capítulos:

Capítulo uno. Se aborda el problema de la investigación, la situación del problema, diagnóstico necesario a aplicar en las instituciones, la pregunta de investigación y los objetivos.

Capítulo dos. Está compuesto por el marco teórico, estado del arte, e información detallada de las variables, definición y características, del clima organizacional.

Capítulo tres. Se presenta el marco metodológico a utilizar en la investigación y la forma en cómo debiera desarrollarse esta aplicación en cualquier sistema universitario. Para ello, se hizo una encuesta piloto, meramente indicativa, a un grupo de personas de la Universidad de Valparaíso. Sin embargo, esta información no da cuenta del clima organizacional de la universidad, sino que es solamente referencial, para ver la factibilidad del instrumento.

Capítulo cuatro. Se presenta el análisis y resultado de la información que arrojaron las encuestas, de nuestra muestra referencial.

CAPITULO 1

MARCO CONTEXTUAL (DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS)

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones en general requieren evaluar su Clima Organizacional, a fin de orientar sus políticas en materias de los Recursos Humanos.

Al respecto y en lo que dice relación con las universidades, este también es un tema esencial para sus procesos estratégicos; como lo son la gestión del cambio, el alineamiento de su personal en un contexto altamente exigente y la necesidad de someterse a procesos de acreditación que den cuenta de sus capacidades de autorregulación.

En ese contexto, cabe resolver la siguiente pregunta: ¿Tienen las universidades características organizacionales diferenciadas que lleven a desarrollar modelos investigativos de su Clima interno, distinto de cualquier otro tipo de organización?

Para responder esta pregunta, este TFG pretende identificar las categorías propias de un sistema universitario sobre esta temática, que permitan evaluar esta esencial dimensión interna, hasta proponer una herramienta específica que lleve a conocer la realidad de su personal y, a partir de ello, modelar parte importante de sus políticas y procesos de RRHH, de manera además de atender con lo dispuesto por la SUSESO en materia del clima organizacional.

1.2. SITUACIÓN PROBLEMA

Las universidades como organizaciones sociales por lo general centran sus objetivos en formar profesionales que sean capaces de responder a los desafíos de la sociedad, alcanzando un alto nivel de conocimiento en cada una de sus especialidades, de manera de lograr formar generaciones capaces de responder a los desafíos propios de cada país.

En el contexto de la sociedad actual de nuestro país, el conocimiento posee un papel relevante en materia política y económica, entre otras cosas, por lo cual resulta interesante observar a las universidades, ya que son estas las instituciones encargadas de contribuir de manera directa a través de su formación.

(Sánchez, 2017) La universidad como tal debe considerarse como uno de los agentes que deben proporcionar formación avanzada, conocimiento y cultura a la población, representar uno de los espacios de resistencia, cambio y transformación social, y mantener un equilibrio entre su misión y objetivos y las demandas del Estado.

En el caso de la Universidad de Valparaíso, se ha visto enfrentada a una serie de reestructuraciones que la han llevado a la implementación de nuevos programas y nuevas disposiciones administrativas. Así como también, al igual que todas las Instituciones, se vio enfrentada a la reciente pandemia Covid-19, debiendo reformular su forma de desempeño, tanto desde el punto de vista académico como de desarrollo laboral de su personal, garantizando la continuidad de las clases para sus alumnos como también la seguridad laboral de su personal académico y administrativo.

Además, mencionar que la Universidad de Valparaíso centra sus esfuerzos en formar profesionales de calidad, con las competencias necesarias para desenvolverse en el ámbito laboral. Es por ello, que se encuentra realizando constantes planes de mejora Institucional, como lo son el plan de Desarrollo Institucional, el cual centra sus esfuerzos en avanzar hacia una universidad con mayor relación con el entorno, y su contribución a la implementación del Plan Estratégico Institucional, Modelo Educativo y Plan de Mejora Institucional. Sumado a ello el Proceso de actualización del Modelo Educativo, el cual está abocado a brindar una educación de calidad y estar a la vanguardia ante los cambios que se generen en el sistema de Educación superior, fortaleciendo de esta manera su sello distintivo.

Cabe señalar también, los constantes procesos de acreditación a la que se ven enfrentadas las universidades, y donde la Universidad de Valparaíso actualmente está centrando sus mayores esfuerzos, para alcanzar la acreditación de sus carreras, obteniendo de esta forma (como se conoce en el mundo privado) una ventaja competitiva en su desarrollo institucional. Según informa la CNA (Comisión Nacional de Acreditación) en Chile existen 178 instituciones de Educación Superior, 126 autónomas y de las cuales sólo 81 se encuentran acreditadas, equivalente a un 64,3% a nivel nacional. La importancia de la acreditación para las universidades, sumado al beneficio para el alumnado en materia de alcanzar financiamiento estatal, radica en estar al nivel de un modelo educativo que permita asegurar la calidad de los conocimientos entregados por la docencia y el aprendizaje conforme de los estudiantes.

De acuerdo a lo señalado, es necesario reforzar los esfuerzos en la calidad del servicio institucional, lo cual se ve netamente reflejado cuando existe un buen clima organizacional para operar de manera más eficiente.

1.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UV.

Durante la última década, la Universidad de Valparaíso ha experimentado un sostenido desarrollo en todas las dimensiones de su quehacer. Ello ha sido objeto de un decidido y continuado esfuerzo institucional en post de consolidar su posición como una de las universidades estatales regionales de liderazgo en el país. A través de su Plan de Desarrollo (para el periodo 2015-2020), organizó los principales desafíos que identificó y las metas organizadas en cinco ejes estratégicos (Valparaíso, Mirada interna)

- Mejoramiento continuo de los procesos formativos
- Generación y transferencia del conocimiento
- Vinculación con el Medio
- Fortalecimiento del cuerpo académico
- Consolidación del Modelo de Gestión.

Dada la importante multiplicación de desafíos y compromisos, la Institución ha establecido un conjunto de principios orientadores para los planes de fortalecimiento de los años anteriores (UVA1899, UVA1999, PFE 2020-2030 y proyectos PFE 2020). A la vez, durante el año 2020 trabajó en su nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional para el periodo 2021 – 2030. Donde se han establecido seis áreas de desarrollo, que dicen relación con (Valparaíso, UV)

- Gestión Institucional flexible y dinámica para el desarrollo transversal, integral y sostenible de la Universidad de Valparaíso, en el marco normativo y el control de una institución estatal.
- Consolidación de la oferta formativa de pregrado inclusiva, de calidad, de excelencia, y conectada con el entorno.
- Consolidación de la formación profesional y científica a nivel de un sistema de posgrado y postítulo enfocados al desarrollo social, productivo, tecnológico y cultural.

- Consolidación de la investigación, innovación y transferencia de conocimiento con una perspectiva interdisciplinar.
- Fortalecimiento de la vinculación con el medio regional, nacional e internacional para un mayor desarrollo social y productivo, procurando una mayor internacionalización de la institución.
- Consolidación de la cultura del aseguramiento de la calidad institucional.

La Universidad de Valparaíso, además destaca por ser miembro del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), la cual es una asociación conformada por las dieciocho universidades públicas del país. Además integra el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), instancia que reúne a los rectores de veintisiete universidades para coordinar la labor universitaria del país, y de la Agrupación de Universidades Regionales de Chile (AUR) la cual reúne a los miembros regionales del Consejo de Rectores. (Web)

Actualmente se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile) por un período de 5 años (de un máximo de 7), desde octubre de 2017 hasta octubre de 2022. (UV, 2022) y continúa realizando sus esfuerzos para mantener su acreditación por los siguientes años, donde la mayoría de sus carreras ya han sido nuevamente acreditadas.

Su misión radica en *“formar personas capaces de responder a los desafíos del mundo contemporáneo, a nivel local y global, conservar y expandir progresivamente los saberes en las disciplinas y profesiones que cultiva con una perspectiva interdisciplinar, a través del desarrollo de docencia de pregrado, docencia de posgrado, investigación, innovación, transferencia y vinculación con el medio, contribuyendo al desarrollo material y cultural de la región y el país, en un marco de calidad, con perspectiva de género, con equidad, inclusividad y sostenibilidad.”* (Universidad de Valparaíso, 2021).

Su Visión “aspira a ser reconocida como una institución estatal regional, compleja, con proyección internacional, inclusiva, con perspectiva de género, formadora de personas de excelencia, con sentido social, que promueve la equidad, que cultiva y transfiere conocimiento innovador, con perspectiva interdisciplinar, que aprende y contribuye al desarrollo sostenible de la región y del país” (Valparaíso, Visión, 2021)

Dicho esto, es de vital importancia reflejar en el entorno laboral la disposición y el anhelo de la institución por alcanzar sus metas y continuar entregando valor público, donde el desempeño del **capital humano** se torna fundamental para llevar a cabo sus objetivos.

Es aquí donde esta investigación se basa, para conocer de manera referencial (a nivel universitario) un aspecto tan fundamental en materia de organización y satisfacción laboral, es decir, el **Clima Organizacional**.

Medir el clima organizacional en los distintos estamentos de una institución universitaria, plantea diferentes desafíos y beneficios, desafíos desde el punto de vista de la calidad del servicio que entrega y beneficioso porque le brinda la oportunidad de visualizar las posibles soluciones a problemas cotidianos, brindando las herramientas necesarias que permitan resaltar o mantener las fortalezas, al igual que enfrentar, corregir e implementar soluciones para participar en planes de mejoramiento continuo que otorgue un mayor reconocimiento a la labor prestada por las instituciones.

Es así, como se ha visto la pertinencia de esta investigación, realizando un análisis interno en materia de clima organizacional. En el fondo, da lugar a la posibilidad de efectuar una estrategia de hacer de las universidades, no solo un buen lugar para estudiar, sino también para trabajar.

Para lo cual, se propone la siguiente pregunta de investigación y objetivos.

1.4 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Para conocer la pregunta de investigación, en el caso de nuestro tema de estudio, es considerado relevante conocer la perspectiva, factibilidad y el cómo podría ser aplicado en las universidades.

Para ello una vez más, nos realizamos la siguiente pregunta:

¿Las universidades cuentan con características organizacionales diferenciadoras, que lleven a desarrollar modelos investigativos de su clima interno, distinto de cualquier otro tipo de organización y cuál es su factibilidad?

1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En este punto es importante tener claro el horizonte de un proyecto o investigación al que se quiera llegar. (Sampieri H. , 2004) Señala que un objetivo es la intención explícita de un investigador de lograr o alcanzar un resultado a lo largo de una investigación o de una meta al término de un estudio de investigación.

En tal concepto, y en relación a nuestro tema en estudio se pretende conocer de manera referencial, la percepción de los trabajadores y la factibilidad de que la Universidad de Valparaíso, cuente con un instrumento de medición del Clima Organizacional, por lo que se lo propone lo siguiente.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un instrumento que permita medir el Clima Organizacional en el sistema universitario chileno, a fin de que pueda precisar las categorías perceptivas del personal, pudiendo identificarlas y medirlas en una escala cuantitativa. Para ello, es necesario:

- Conocer la pertinencia de efectuar una política que permita a las universidades conocer su Clima Organizacional.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la factibilidad de un instrumento de evaluación del Clima Organizacional focalizado en las universidades, que permita distinguirla de los criterios generales empleados en estas organizaciones.
2. Aportar las categorías distintivas del clima organizacional de las universidades, permitiendo evaluar su Clima Organizacional, estableciendo o derivando estas categorías por medio de un estudio específico.
3. Contribuir a la gestión estratégica de los recursos humanos de las universidades, aportando una herramienta técnica que permita medir su Clima Organizacional, por medio de un instrumento diseñado para tales efectos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL ARTE (UNA MIRADA AL SECTOR PÚBLICO)

Existen diferentes estudios de Clima Organizacional, tanto a nivel nacional como internacional, que evidencian la importancia de que las organizaciones, tanto públicas como privadas, cuenten con esta información tan relevante para el resultado de sus objetivos.

a) ALGUNOS ESTUDIOS INTERNACIONALES DEL CO¹

En el caso de los estudios internacionales del Clima Organizacional, se consideraron los siguientes:

- 1) José Nájera S., Juan Izar L. y Diana Zanella O. de México (2021) realizaron en la revista académica de Investigación el siguiente estudio: **“Clima Organizacional de una dependencia pública en la ciudad de cárdenas”**

¹ CO: Clima Organizacional

(José Nájera S., 2021) En su estudio señalan que *“La percepción del funcionario de su entorno inmediato laboral forma parte importante de su existencia, dado que gran parte de su tiempo lo pasa conviviendo en él, es entonces el clima organizacional un factor psicológico que retrata las relaciones personales dentro de la organización”*

Una vez realizado esta investigación, se concluye que diferentes programas, realizados por el departamento de recursos humanos, como por ejemplo, programas de inducción y capacitación enfocado a las personas, programas de coaching, programas de estímulos y reconocimiento al desempeño, entre otros, podrían contribuir significativamente en la mejora de la percepción del clima organizacional, reflejándose este, en los resultados de la eficiencia y eficacia de las funciones de sus trabajadores.

- 2) Cecilia León, de la Ciudad de la Plata Argentina (2018) realizó el siguiente estudio **“Un estudio sobre el funcionamiento y el clima organizacional en la administración pública desde la perspectiva de sus actores: el caso del Consejo Escolar La Plata”**.

(León, 2018) Señala que *“El clima organizacional, como parte de la dimensión cultural o simbólica, ha sido poco estudiado en el ámbito de lo público. Es por eso que esta investigación propone una mirada “in situ” de la organización y una interpretación comprensiva de la mirada de los actores. De esta manera, se pretende hacer un pequeño aporte al estudio sobre la temática y porque no al desarrollo de futuras intervenciones o políticas de cambio para el sector”*.

La conclusión a la que llega este estudio dice relación con la importancia de conocer el clima organizacional en la administración pública, debido al servicio ciudadano que desarrollan, y al gran porcentaje del rubro laboral que abarca el sector público en beneficio de la ciudadanía. Además de señalar la importancia de las condiciones

estructurales que deben contar los funcionarios públicos para el buen desempeño de sus labores.

3) Norma Pedraza M. de México investigó acerca de **“El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”**

(Melo, 2018) *“El factor humano es un ente social complejo en su gestión, a diferencia de otros activos organizacionales, representa para los gerentes desafíos constantes para que el personal se identifique y comprometa con su organización en el logro de los objetivos. De allí que el cometido del presente estudio es analizar la relación de dependencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con la principal encomienda de generar conocimiento útil a los tomadores de decisiones para el diseño e implementación de prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas”.*

Para llevar a cabo el estudio, la autora consideró analizar tres organizaciones públicas como privadas, de lo cual se llegó a la conclusión de que la gerencia se debía interesar en elevar el bienestar de sus trabajadores, para que se sientan identificados con la organización, estableciendo políticas y prácticas de gestión de personal en relación con mejorar el clima organizacional.

En relación a los estudios anteriores, cabe señalar que el CO es un tema que trasciende fronteras, y que ha llamado la atención de distintos investigadores que desde años antiguos se han visto interesados. Según, (Francisco Ganga) señala que *el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta.* Desde allí en adelante se han formulado un sin número de estudios internacionales, que demuestran la vital importancia que tiene el Clima Organizacional.

b) ALGUNOS ESTUDIOS NACIONALES DEL C.O.

En el caso de los estudios nacionales del Clima Organizacional, se consideraron los siguientes:

- 1) Caterina Prado C. realizó el siguiente estudio **“Vinculación de Dimensiones de Clima Organizacional con la satisfacción usuaria en el Sector Público: Un estudio exploratorio”**.

(Prado) En su investigación señala que *“La evaluación de clima mide la percepción de los funcionarios en distintos factores o dimensiones, generando indicadores de satisfacción laboral, visión del liderazgo, compromiso, condiciones laborales, etc., sin embargo, no existe estándares en cuanto a la herramienta, escala de medición, factores a evaluar o a un nivel promedio esperado, transversal para toda la Administración Central de Estado”*

Esta investigación se basa en indagar la relación entre las prácticas de gestión de personas, en las dimensiones del Clima Organizacional y la satisfacción usuaria. Donde se confirmó la hipótesis de la influencia de las prácticas de gestión de personas en la calidad de servicio hacia la ciudadanía, además de identificar factores que favorecen mayormente la satisfacción usuaria.

María Chiang V., Camila Sanhueza H. y María J. Rivera C. realizaron el siguiente estudio **“Clima Organizacional ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública”**

(María Chiang V., 2020) Las autoras señalan *“Este estudio busca explorar el efecto de los factores del clima organizacional en el estrés laboral, comparando funcionarios públicos del área de la salud y seguridad, debido a que las variables en estudio pueden afectar potencialmente el éxito de las labores de estos trabajadores. Tanto el área de salud como el de seguridad están expuestas a grandes niveles de exigencias, debido a que prestan un*

servicio que se relaciona directamente con las personas y en esa situación es importante el modo de la relación”

Dado el análisis del estudio, las autoras concluyen que de acuerdo a los resultados obtenidos sugieren a las organizaciones considerar el clima organizacional que se presenta al interior de estas, como un ámbito sumamente importante para la gestión de los colaboradores. Además señalan que, cuando el CO no está alineado con los objetivos organizacionales puede afectar a las personas, desencadenando un bajo rendimiento laboral y afectar directamente el servicio que los trabajadores entregan a la sociedad.

Por otra parte, plantean que el Clima Organizacional también tiene implicancias en la salud psicológica de los trabajadores, presentando los afectados síntomas como estrés y fatiga. Finalmente señalan que un clima organizacional adecuado, beneficia la salud psicológica de sus trabajadores.

- 2) Dirección Nacional del Servicio Civil. En el año 2009 el Servicio Civil presentó un informe acerca del **“Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamientos en los servicios públicos”**.

(Civil, 2009) “La idea de implementar acciones orientadas a medir y modificar el clima laboral suele habitar en las mentes de quienes trabajan en gestión de personas, ya sea por su permanente contacto con las demandas y situaciones experimentadas en la organización, o bien, como resultado del proceso de formación y profesionalización de estos equipos. En la práctica, lo que se observa es que cada vez más servicios comprometen acciones de tratamiento del clima laboral y que el primer actor llamado a escena es siempre el Área o Unidad de Recursos Humanos”.

En este apartado, el Servicio Civil considera relevante la función que realiza el departamento de recursos humanos de una organización, ya que de este emana el que se realicen las gestiones estratégicas para el buen desempeño de una determinada institución.

- 3) El Ministerio de Salud, en conjunto con la Superintendencia de Seguridad Social, presentaron el **“Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo”**.

(Salud, 2013) “Como lo establece la Ley 16.744, será el empleador quién deberá realizar la identificación y evaluación de riesgo definida en el presente protocolo, que confirmará o no la exposición a factores de riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo, y determinará si la organización ingresa al programa de vigilancia de la institución administradora del seguro de la ley 16.744 a la que esté afiliado”.

En tal sentido, cabe señalar la importancia radicada en medir el clima organizacional para las instituciones del estado y, por ende, de las universidades estatales del sistema chileno. Es por ello, que se pretende aportar con una herramienta de medición que sea de contribución para tales organizaciones.

Finalmente, todas las revisiones señaladas, tienen una orientación a contribuir en el desarrollo de las funciones de las personas y en su clima organizacional, para que éste pueda ser positivo, ya que un buen ambiente laboral, permite que las personas se desenvuelvan de una manera más grata y que no tengan afectaciones que puedan llegar incluso a afectar la salud mental de las éstas.

2.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Según estudios realizados, el origen de los recursos humanos se da a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial. La forma en que se realizaba la producción en esa época, generó que se tomaran medidas para atender los problemas sociales del personal.

En el siglo XX el término de recursos humanos se torna más fuerte, ya que surgieron diversos autores que le dieron mayor relevancia al concepto. Como el economista (Taylor) Frederick W. Taylor, quien realizó la teoría de la administración científica basada en cuatro principios:

Planeación: Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.

Preparación: Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

Control: Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.

Ejecución: Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Esta teoría organizaba las funciones que realizaba el recurso humano, así como también hace referencia a la preparación que debía contar este recurso y la evaluación de las labores realizadas, es decir, se puede apreciar un ordenamiento estructural del capital humano.

Al pasar de los años el recurso humano de las organizaciones alcanzó una estructura definida, y donde además en el sector público adquiere el nombre de Gestión y Desarrollo de Personas, a la cual se le atribuyen funciones como:

- Gestión administrativa de personal.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Formación y desarrollo profesional.
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos laborales (PRL).
- Evaluación del desempeño.
- Beneficios sociales.
- Planificación de la plantilla.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Descripción y retribución del puesto de trabajo.

Y es en el punto de las relaciones laborales, donde nos detendremos, pues es ahí en donde se lleva a cabo este trabajo, dado que el Clima Organizacional, está relacionado directamente con las personas al interior de las organizaciones.

2.3 EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se señalaba anteriormente, históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima organizacional” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30. Esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta.

(García S. , 2009) El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno.

(Chiavenato, 2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Además, señala que las personas están obligadas a tener que adaptarse constantemente a situaciones, muchas veces complejas, para satisfacer sus necesidades y alcanzar un equilibrio emocional, lo cual lo define, como estado de adaptación y que esta adaptación varía de una persona a otra, de un momento a otro.

De lo anterior expuesto, se puede entender que el Clima Organizacional, se basa en la **satisfacción y comunicación laboral** de un ambiente de trabajo. Cabe decir, la conformidad que sienten los colaboradores dentro de cada organización, la relación entre sus líderes y compañeros de trabajo, y por ende el trabajo el equipo.

2.4 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

(García Z. y., 2008) Señala que el 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.

(Crofts, 1962) plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Menciona como elemento importante del clima el espíritu, cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

(Gilmer, 1964) plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

En general, el clima organizacional posee definiciones múltiples, las cuales influyen oportunamente en el quehacer del trabajador. En efecto, la forma en la que un empleado puede percibir su ambiente o entorno laboral y la manera en la que dicha percepción afecta o influye en lo que hace, es el pilar fundamental de esta definición.

Por lo tanto, el CO hace que las personas se refieran a características derivadas del ambiente de trabajo, las que pueden ser perceptibles o no. Dichas características pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y a su vez desencadenar efectos en el comportamiento laboral. Esto también nos refiere al hecho de que el clima puede afectar el comportamiento y la percepción de cada individuo, dentro o fuera de la organización y también de una organización a otra.

2.5 DEFINICIÓN DE PERCEPCIÓN

Dicho lo anterior, es fundamental considerar a la percepción laboral, como concepto esencial en todo estudio de Clima Organizacional. Muchas veces el ser humano tiende a sentir o percibir lo que sus sentidos le permiten, sin embargo, el sentido de las cosas puede tener más de una variable. También la percepción se considera que es subjetiva, ya que las reacciones de una persona varían de una a otra.

(GOODMAN, 1947) plantea la hipótesis de que la percepción es un proceso activo en el que se produce una transformación de los estímulos percibidos. En concreto, afirma que:

1. Los objetos que tienen asociado un valor serán sobrevalorados en comparación con objetos idénticos pero que no tienen asociado un valor.
2. Esta sobreevaluación será mayor cuanto mayor sea el valor del objeto o cuanto mayor sea la necesidad individual del objeto valorado.

De acuerdo, a los estudios realizados por expertos la percepción nos permite darnos cuenta de los acontecimientos a nuestro alrededor, captado por los sentidos que poseemos los seres humanos, es decir, es un proceso mental que permite interpretar los significados de los estímulos que reciben las personas. Por consiguiente, cabe destacar, que la percepción se puede considerar como tema central, cuando se habla del clima organizacional.

2.6 DEFINICIÓN DE LAS 7 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL

Ahora bien, como la proyección de esta investigación pretende elaborar y validar los instrumentos que permitan medir las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral del capital humano de las Universidades, se consideró trabajar con los conceptos universales del Clima Organizacional, de manera de determinar cuáles serán las aplicadas. Por consiguiente, las variables que se estudiarán son las comunes a cualquier tipo de organización, sin embargo, la bajada de estas categorías, requieren un ajuste que sea aplicado al ámbito universitario. Las siete variables del clima organizacional presentadas en este estudio son:

1. SENTIDO DE PERTENENCIA (Cornet) Se podría definir como un conjunto de emociones, percepciones, necesidades y lazos afectivos que van formándose a partir de las experiencias y las prácticas diarias que se realizan junto a otras personas habitualmente, en este caso, en el lugar de trabajo.

Es decir, que tan identificado en una Organización se siente el trabajador y que lazos ha logrado dentro de su dependencia, en sus años de servicio.

2. LIDERAZGO: (Goleman, 2013) define el liderazgo como el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común. Para ello, es un requisito básico para ser un buen líder el conocimiento de uno mismo, en tres aspectos esenciales: ser conscientes de las propias emociones, la autoconfianza y la valoración adecuada de uno mismo.

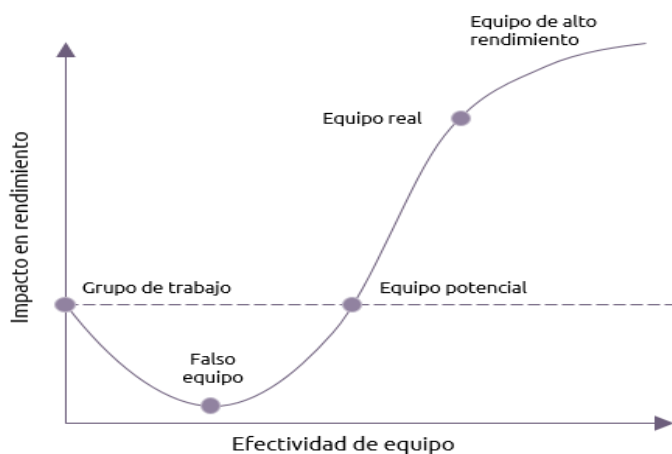
En relación al liderazgo, puedo agregar que es la forma en cómo influyen los líderes en un grupo de personas, para que estas se desenvuelvan y enfrenten desafíos. Un buen líder logra que su equipo de trabajo se desempeñe con entusiasmo hacia el logro de los objetivos.

3. RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS: (GCFGLOBAD) Señala “La comunicación entre compañeros es fundamental para mantener la armonía y cooperatividad en el ambiente laboral. Este tipo de comunicación, por lo general, tiende a ser de carácter informal, dado el tiempo compartido y, por ende, la cercanía que se puede desarrollar”

Además, puedo agregar que la relación entre compañeros, se entiende con un vínculo entre dos o más personas en el ámbito laboral, que puede ser muy importante en el resultado de los objetivos esperados.

4. TRABAJO EN EQUIPO: (Smith) define un equipo, como un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias quienes están comprometidos a un propósito común, metas de rendimiento y enfoque por lo cual ellos son mutuamente responsables de rendir cuentas y lo grafican de la siguiente manera:

Figura 1



Fuente: Jon Katzenbach y Douglas Smith

- Grupo de trabajo

Los miembros del equipo se reúnen para compartir información, pero todavía no hay un propósito común o metas de rendimiento que requieren mutua responsabilidad. Cada miembro es solamente responsable por el trabajo que el grupo les ha delegado.

- Falso equipo

Este equipo está al fondo de la curva de rendimiento. Los miembros pueden creer que son parte del equipo, pero todavía no actúan como una unidad. Esto puede ser porque ellos no quieren tomar el riesgo de comprometerse a un propósito común y la responsabilidad mutua que se requiere.

- Equipo Potencial

A este nivel los miembros son movidos hacia una meta común y el enfoque para lograrla. Ellos están trabajando hacia un nivel más alto de rendimiento y deben acordar sobre responsabilidad mutua.

- Equipo Real

En este tipo de equipo un pequeño grupo de gente comparte un propósito común y enfoque. Ellos tienen habilidades complementarias y comparten responsabilidad por los resultados.

- Equipo de alto rendimiento

La diferencia entre un equipo real y uno de alto rendimiento es la relación entre los miembros del equipo. Los resultados de alto rendimiento son debido a que los miembros están comprometidos los unos a los otros acerca de su crecimiento personal y su desarrollo.

5. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO: (Navarro) Declara que las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.

6. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO: (Bullón, 2021) Las compensaciones y beneficios se refieren a la remuneración que recibe un empleado a cambio de realizar su trabajo. La parte de “compensación” ha ido estrechamente ligada a la retribución económica, es decir, el salario, bonos y pagas extra. Con los años, la parte de retribución no económica, es decir, en especie, fue aumentando con los llamados “beneficios” que engloban tanto la Retribución Flexible como los Beneficios Sociales.

7. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL: (Gómez, 2022) Este concepto se refiere a la etapa en que una persona experimenta satisfacción y crecimiento en torno a su vida profesional dentro de una empresa u organización, debido a la consecución de sus objetivos y metas individuales, así como a la atención y reconocimiento que recibe de sus colaboradores.

Si bien es cierto estas variables y/o dimensiones son estándares y utilizadas para distintos tipos de organizaciones, serán evaluadas para determinar cuáles serán utilizadas para la confección de un instrumento de medición del clima organizacional en el sistema universitario.

2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las principales características del clima organizacional, se puede dar énfasis a la repercusión que este tiene sobre las motivaciones de los miembros de una determinada organización y, a partir de ello, sobre su comportamiento. Comportamiento que, obviamente, tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: satisfacción, productividad, desarrollo organizacional, rotación de personal, adaptación entre otras. Los postulados de Litwin y Stringer, (Caraveo, 2004), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones que refieren al comportamiento, que emana durante la vida laboral. Cada dimensión está relacionada con las propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Percepción de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en una organización.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. Remuneración

Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado.

4. Riesgos y toma de decisiones

Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo

Sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto.

Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Todas las dimensiones señaladas, tienen relación con el comportamiento de las personas en el desarrollo de sus labores, y que durante la vida laboral, pese a estar sometidos a normas y reglas, cuando existe un buen clima organizacional, se permite lograr una sensación de **satisfacción y comunicación laboral**.

2.8 FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La función del clima organizacional permite medir qué tan importante, seguro y reconocido se siente el empleado, a fin de impactar en el nivel de confianza respecto de la organización, es decir, medir la relación afectiva entre el empleado y su servicio. Esta función, además contribuye a mejorar la comunicación entre trabajador y su jefatura, en específico, el reconocimiento que éste hace de su trabajo. Además, ayuda a que el trabajador se haga responsable de sus labores y decisiones, alineando su trabajo como contribución a la organización. Así, una política sobre Clima Organizacional, tiene que tener por función el contribuir al desarrollo de esa organización, detectando las debilidades y disfuncionalidades, a fin de corregirlas y alinear los esfuerzo en la dirección de las finalidades estratégicas de la organización

2.9 OBJETO DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada vez es más evidente la necesidad de referenciar el trabajo con un excelente clima laboral dentro de las organizaciones, claramente como estrategia para incrementar la productividad, y los beneficios mutuos que este trae consigo. En efecto, el clima organizacional compone uno de los elementos determinantes para un correcto perfeccionamiento de los procesos organizativos, los cuales incluyen cambio e innovación, gestión, y calidad.

Y ello, no sólo favoreciéndolos sino también mejorando la actitud y disposición de las personas para afrontar crisis y cambios generados dentro del entorno competitivo laboral en el que están inmersas cotidianamente las organizaciones. Es decir, las organizaciones deberían trabajar diariamente en fortalecer, impulsar y mejorar el proceso de clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas previamente planteadas.

Lo que, supone, no olvidar las necesidades comunes del personal con las de la organización, obteniendo óptimos resultados de su capital principal: las personas.

2.10 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

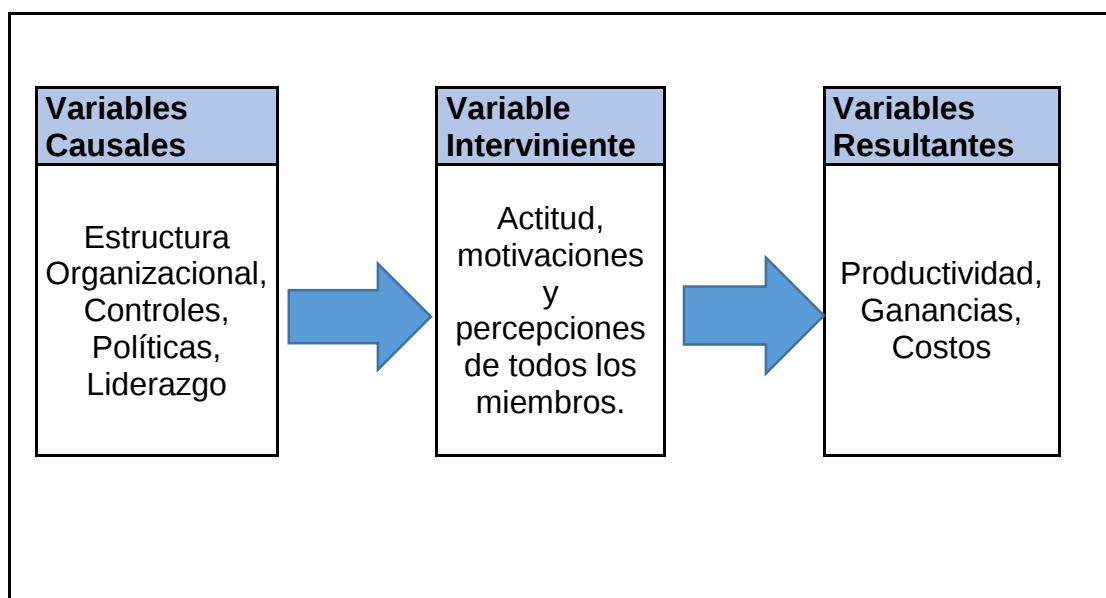
(LIKERT, 1968) La teoría del Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. En tal sentido, se afirma que la relación estará determinada por 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. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional. Ella, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines en función de la aspiración de sus miembros, tienen un rendimiento superior. En efecto, los resultados obtenidos por estas organizaciones que dan valor a su Clima interno, tienen sus efectos sobre la productividad, el ausentismo, las tasas de rotación, el nivel de rendimiento y la satisfacción de los empleados. Todo lo cual, proviene desde la percepción del clima por parte de las personas que trabajan en ellas.

Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones. Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y sus obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Figura 2



Modelo: Likert

Fuente: (Marilyn Zambrano, 2015)

Estas variables, refieren el ciclo interno de una organización, cualquiera esta sea, demostrando que cada organismo tiene un resultado específico, que es la productividad. Para llevar a cabo una buena productividad es fundamental contar con un buen clima organizacional.

Además, (Likert) clasifica el clima organizacional de la siguiente manera:

Figura 3

Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)

CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente, descendente y lateral.

Modelo: Chiavenato (2011). Fuente: (Revista, 2016)

Revisado este modelo, se aprecia que el autor clasifica el clima organizacional en dos tipos: autoritario y participativo, y lo subdivide en cuatro tipos de sistemas. Estos cuatro sistemas, encasillan las percepciones de las personas en diferentes niveles, siendo la clasificación del primer sistema, el más opuesto a un clima adecuado, hasta el resultado más óptimo dentro de una organización

Dicho esto, se considera pertinente que en base a este modelo sean clasificados los resultados que entregue el instrumento de medición, ya que grafica de manera empírica la percepción del trabajador.

CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN

Todo trabajo de investigación debe señalar cuál será la metodología a aplicar, ya que permite entregar un enfoque al trabajo que se está realizando. Para lo cual, existen distintos tipos de metodología. (Sampieri R. H., 2014) señala lo siguiente, *“Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos”*.

En tal sentido, se señala que la presente investigación es de tipo mixta, exploratoria e intencionada que busca evidenciar la importancia de medir el clima organizacional en las universidades, y en este caso, a modo referencial, en la Universidad de Valparaíso, de manera que el personal pueda realizar sus funciones en un entorno adecuado para proyectar mejores resultados y contribuir con ello al Plan Estratégico Institucional, entre otros.

a) ENFOQUE MIXTO

En cuanto al desarrollo de la investigación, se considera el enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, ya que consideran ambos conceptos, en primera instancia la información recopilada por el personal de las Universidades como el análisis de los datos recopilados. En el fondo el instrumento (Likert, 2016) que se va a diseñar permite recopilar percepciones, las cuales pueden ser cuantificables en un cuadro de frecuencia.

b) DE TIPO EXPLORATORIA

(Sampieri R. H., 2014) Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo.

A diferencia de ello, esta investigación sólo tiene un alcance exploratorio, dado que sólo se pretende analizar la temática desde una perspectiva introductoria y no concluyente. En efecto, sólo se busca efectuar un estudio de naturaleza comparativa entre realidades observables (la realidad universitaria y la pertinencia de efectuar estudios de CO, teniendo como referencia concreta la Universidad de Valparaíso).

Así, efectuar un análisis comparativo recopilando información pertinente, con el fin de tener un acercamiento de lo que el personal de las universidades plantea acerca del CO, el cual puede reflejar resultados tanto positivos como negativos.

Se considera exploratoria dado a que se pretende analizar mediante un estudio comparativo, la información recopilada, con el fin de tener un acercamiento de lo que el personal de las universidades pueda plantear acerca del CO el cual puede reflejar resultados tanto positivos como negativos.

c) DE TIPO INTENCIONADA

(Tamayo, El proceso de la investigación científica) señala, “Muestreo intencionado” también recibe el nombre de sesgado. El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga”. En este caso, es de tipo intencionada, porque es dirigida al personal de las universidades en sus diferentes estamentos, que permitan generar un clasificador en los resultados utilizando el modelo Likert.

3.2 CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS

Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes y/o percepciones.

a) ESCALA DE LIKERT.

(web, 2022) La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) publicada en el año 1932 por psicólogo estadounidense Rensis Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en las investigaciones de ciencias sociales que emplean cuestionarios. Es el enfoque más utilizado para ordenar por gradiente las respuestas en la investigación por encuestas, de modo que el término "escalas tipo Likert" se usa a menudo de forma intercambiable con "escala de valoración.

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

Una vez realizada la encuesta, se procederá a analizar los resultados extraídos.

3.3 PROYECCIÓN DEL ESTUDIO

Una vez elaborada la propuesta instrumental, se considera que se pueden obtener los siguientes beneficios, es decir, las contribuciones estimadas que esta herramienta entregaría a la gestión de las universidades.

1. Contar con una propuesta innovadora, que permita la implementación y medición del clima organizacional en las instituciones de educación superior.
2. Información necesaria para diseñar políticas que mejoren la calidad de la labor desempeñada.
3. Establecer mejoras en los niveles de satisfacción de los usuarios tanto dentro como fuera de la Universidad.
4. Mayor confianza en el trabajo desempeñado, ya que mejoraría el ambiente laboral.
5. Ventaja competitiva al contar con instrumentos de medición del clima organizacional.
6. Contar con categorías distintivas del C.O. (Brunet) mediante un estudio específico.
7. Contribuir a la gestión estratégica de los recursos humanos de las universidades.

3.4 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Plantado lo anterior, se determina que para realizar el instrumento de medición, en el caso de las Universidades, y para este trabajo, tomando como ejemplo metodológico la UV, se consideraran las variables que contemplan la **satisfacción** y **comunicación laboral**, ya que lo que se pretende medir es el clima organizacional. Para ello, serán consideradas sólo las siguientes cuatro variables y/o dimensiones:

- Sentido de pertenencia
- Liderazgo
- Relaciones entre compañeros
- Trabajo en equipo

Por otra parte, no se consideraron relevante para clasificar en el modelo Likert, para la elaboración del instrumento de clima organizacional, (por no aportar mayor significancia a la comunicación ascendente, descendente y horizontal del CO) las siguientes variables.:

- Condiciones físicas del Trabajo
- Compensación y Reconocimiento
- Oportunidades de Desarrollo Profesional

Objeto a medir:

- Clima Organizacional

Una vez obtenida la puntuación, el análisis final será evaluado con el modelo Likert 1968, señalado anteriormente, donde el resultado se calificará por:

Tipos de clima organizacional

- Clima autoritario explotador
- Clima autoritario paternalista
- Clima participativo consultivo
- Clima de participación en grupos

3.5 DESARROLLO DE LA ENCUESTA

Para el desarrollo de este instrumento y medir su eficacia se consideraron 20 funcionarios (referenciales) de distintos estamentos jerárquicos de la Universidad de Valparaíso, a los cuales les fue enviado el instrumento de medición, mediante formulario google, la cual tuvo tratamiento completamente confidencial.

1) En primera instancia la encuesta, fue enviada a un total de 24 personas del ámbito jerárquico universitario, sin embargo, fueron respondidas un total de 20 encuestas, equivalente al 0,83%.

2) La encuesta fue respondida en un tiempo máximo de dos días, siendo la primera respondida, desde el envío hasta la recepción de la respuesta, en un rango de tiempo 15 minutos, y la cual fue realizada en menos de diez minutos.

3) Cabe destacar que la forma en la cual fue confeccionado el instrumento de medición (encuesta), tuvo comentarios positivos por parte de los receptores del instrumento, en cuanto a la claridad de las variables observadas y la facilidad que esta tiene para ser respondida, ya que, al no tener preguntas de desarrollo, a su parecer, fue mucho más fácil de responder.

4) Finalmente, en el último ítem, el instrumento contempla una sección, opinión, reclamos y/o sugerencias, en cuanto al clima organizacional del sistema universitario, y este fue respondido por siete personas, que entregaron una opinión personal del CO.

Dicho lo anterior, a opinión personal señalo que el instrumento de medición cumplió el objetivo de lo que se buscaba, en primera instancia, conocer la factibilidad de contar con un instrumento y que no tenga mayor complejidad para los usuarios. En segunda instancia señalar, la satisfacción de poder realizar este tipo de trabajo, ya que pude ser receptora de la percepción que tienen los trabajadores, en este caso piloto, de la Universidad de Valparaíso. Además, agregar que el instrumento, dada su eficacia, efectivamente puede ser aplicado en el sistema universitario.

3.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN – ENCUESTA

A continuación, se presentan las categorías utilizadas en el instrumento de medición del CO:

Clasificación del personal

- Género
- Edad
- Estamento

I. Sentido de Pertenencia

- 1) A menudo, me siento comprometido con la Institución, y apporto de mis conocimientos para el logro de los objetivos.
- 2) Generalmente suelo sentirme parte del valor público, que entrega la Universidad a la sociedad.
- 3) De manera frecuente, me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución.
- 4) Me siento conforme con la trayectoria que tengo en esta Institución.

II. Liderazgo

- 1) Mi jefe convoca voluntades, porque es capaz de construir relatos creíbles que entusiasman al equipo.
- 2) Mi jefe construye buenas relaciones interpersonales, basadas en el respeto y la confianza.
- 3) Mi jefe sabe llegar a acuerdos y construir relaciones estables con las otras áreas de la UV.
- 4) Mi jefe es un modelo a seguir, pues lo veo como una persona digna de ser imitada.
- 5) Cuando tengo problemas en el trabajo, mi jefe es la persona a la cual suelo recurrir.
- 6) Mi jefe es una persona que sabe escuchar y aceptar críticas.

III. Relación entre compañeros

- 1) Durante mi vida laboral, he logrado estrechar vínculos con mis compañeros de trabajo.
- 2) Existe un trato respetuoso hacia mi persona, de parte de mi equipo de trabajo.
- 3) En mi equipo de trabajo, existe un ambiente de apoyo y de buenas relaciones interpersonales que contribuyen al desarrollo del trabajo.
- 4) En mi grupo de trabajo existen relaciones basadas en la confianza, respeto y reciprocidad.

IV. Relación entre compañeros

- 1) En mi unidad de trabajo, existen canales de comunicación efectivos, que logran el desarrollo de las funciones.
- 2) En mi equipo de trabajo, existe un clima laboral satisfactorio para el desarrollo de mis funciones.
- 3) De manera constante me siento apoyado por mis jefaturas, en el desarrollo de mis funciones.
- 4) Mi jefe inmediato practica el trabajo en equipo.

V. Atributos del personal de la Universidad

- Tienen la camiseta puesta.
- Son esforzados / dedicados / esmerados.
- Son buenos compañeros / son amistosos.
- Tienen la capacidad de trabajar en equipo.
- Son profesionales.
- Son innovadores.
- Poseen las habilidades y conocimientos adecuadas para el servicio.
- Piensan desde la perspectiva de los usuarios.
- Son honestos, leales y honrados.
- Trabajan en forma conjunta por un objetivo en común.

- Tienen una Orientación de servicio a las personas.
- Son efectivos en su trabajo.
- Son participativos.
- Son creativos.
- Se esfuerzan día a día por mejorar su trabajo.
- No tienen temor al cambio organizacional.
- En la libertad para innovar construyen su éxito.
- Son flexibles.

Marque un atributo que a su parecer, mejor representa a la Universidad:

- Un centro de excelencia
- Un partido político
- Una empresa comercial
- Un grupo de amigos
- Un lugar de trabajo como cualquiera
- Un cuartel
- Una universidad más
- Un organismo burocrático
- Otro, ¿Cuál? ==>

Generalidades

1. Siento que la Universidad es un gran lugar para trabajar.
2. Siento que la Universidad me ha permitido progresar profesionalmente.
3. Siento que la Universidad en los últimos años ha progresado como institución de educación superior.
4. Siento que la Universidad perderá su posicionamiento en el sistema universitario chileno.
5. Siento que la Universidad no discrimina al momento de tomar decisiones que afecten o beneficien a las personas.
6. Dispongo de los equipos e implementos necesarios para hacer mi trabajo.

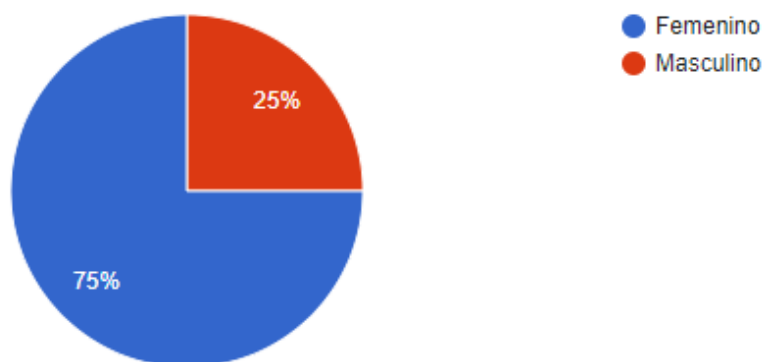
[*Visualizar encuesta en Anexos](#)

3.7 Resultados de la encuesta

Lo siguiente expuesto, son los cuadros estadísticos de las repuestas obtenidas, (a modo referencial y solo para desarrollo del caso en estudio) de los funcionarios de la Universidad de Valparaíso, en la aplicación del instrumento del CO.

Género

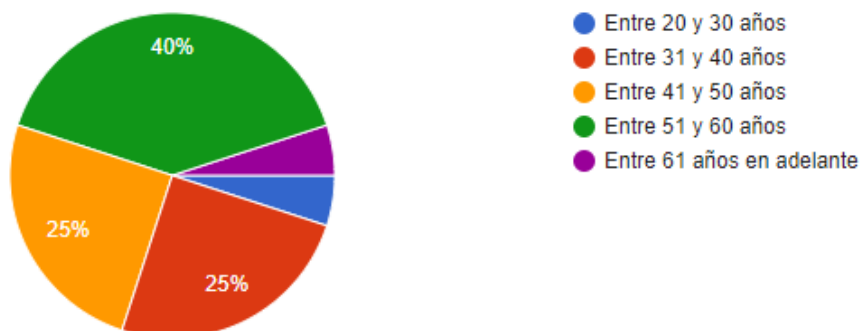
20 respuestas



Del total de los encuestados, el 75% es de género femenino y el 25 % de género masculino.

Rango de Edad

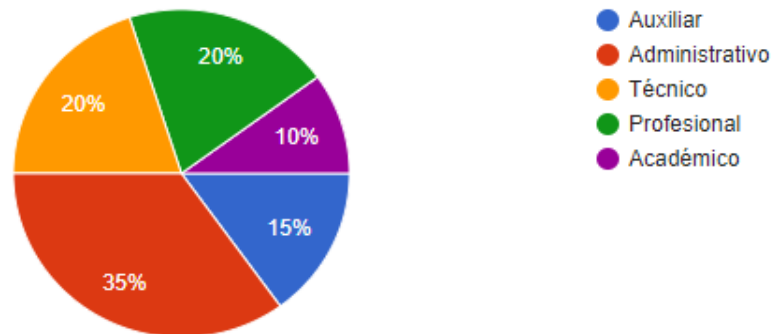
20 respuestas



Los rangos de edad fluctúan entre los 20 a más de 60 años.

Estamento

20 respuestas



Se encuestó a cinco estamentos jerárquicos de la Universidad.

SENTIDO DE PERTENENCIA

(Es la forma en que la persona se siente identificado, respecto a una organización u otro grupo y se considera parte comprometido e indispensable, por el solo hecho de sentir que pertenece a ella).

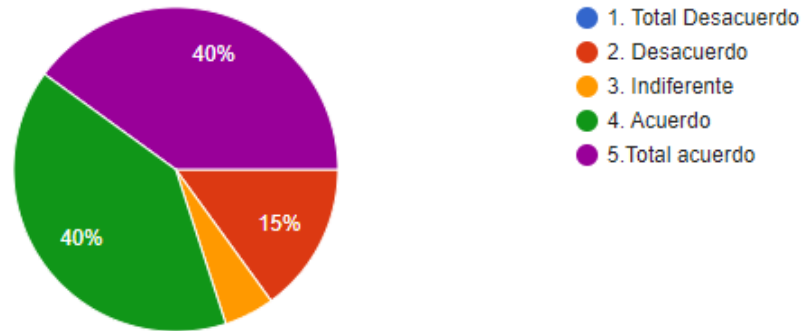
1) A menudo, me siento comprometido con la Institución, y apporto de mis conocimientos para el logro de los objetivos.

20 respuestas



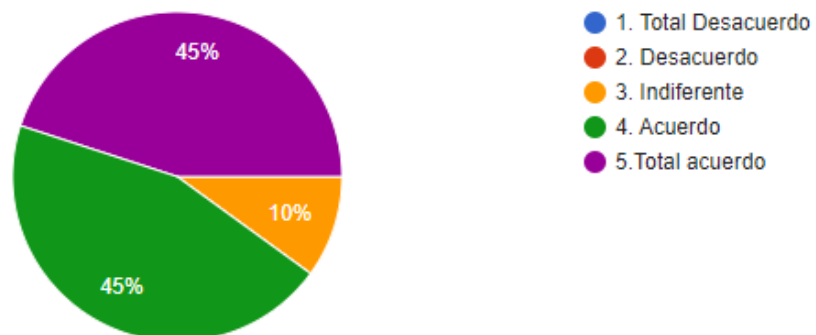
2) Generalmente suelo sentirme parte del valor público, que entrega la Universidad a la sociedad.

20 respuestas



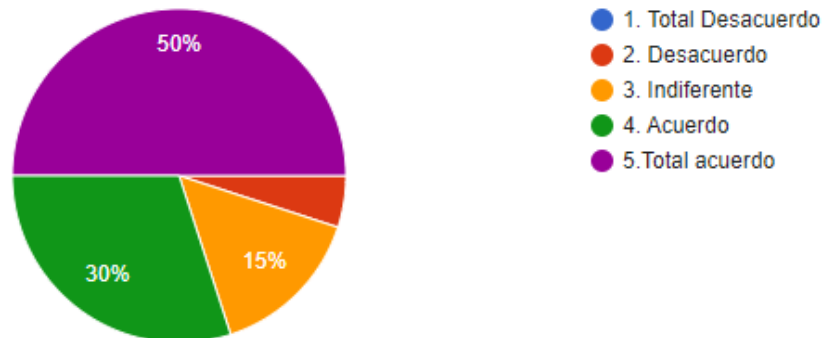
3) De manera frecuente, me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución.

20 respuestas



4) Me siento conforme con la trayectoria que tengo en esta Institución.

20 respuestas

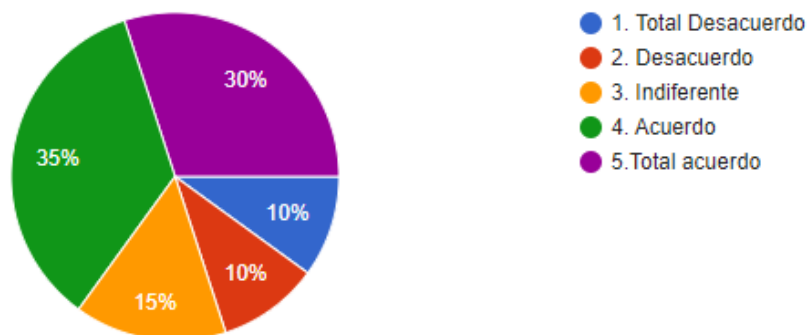


LIDERAZGO

(En este punto se medirá el liderazgo, es decir, conocer cómo influyen los líderes en un grupo de personas, para que estas se desenvuelvan y enfrenten desafíos. Es importante señalar que un buen líder logra que su equipo de trabajo se desempeñe con entusiasmo hacia el logro de los objetivos)

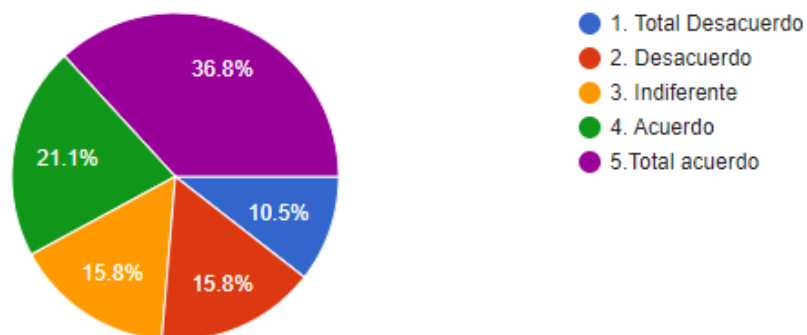
1) Mi jefe convoca voluntades, porque es capaz de construir relatos creíbles que entusiasman al equipo.

20 respuestas



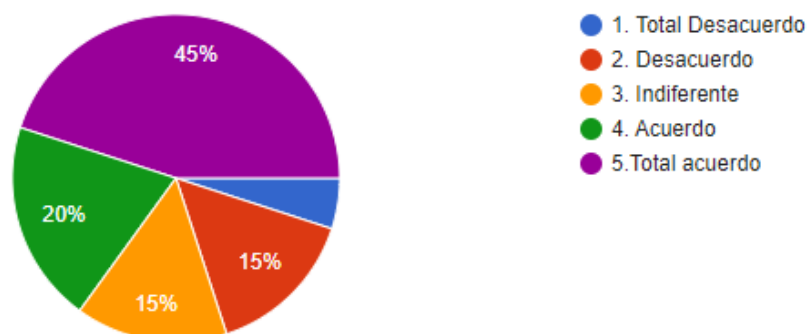
2) Mi jefe construye buenas relaciones interpersonales, basadas en el respeto y la confianza.

19 respuestas



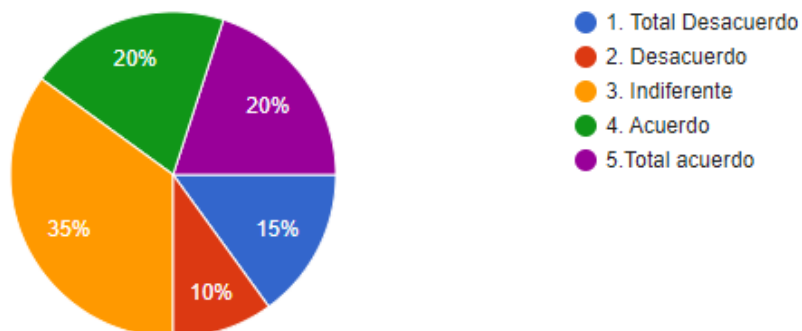
3) Mi jefe sabe llegar a acuerdos y construir relaciones estables con las otras áreas de la Universidad.

20 respuestas



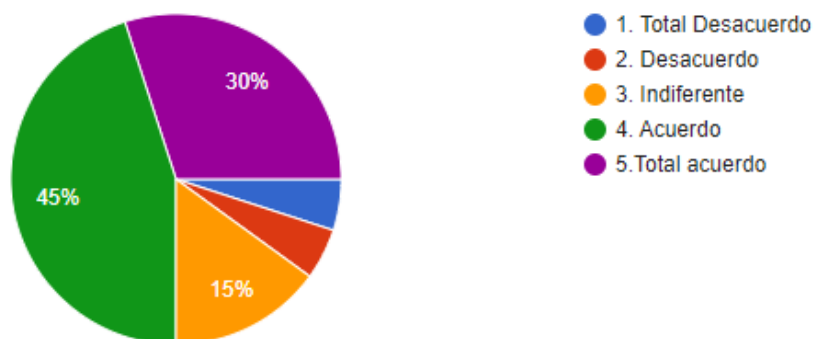
4) Mi jefe es un modelo a seguir, pues lo veo como una persona digna de ser imitada.

20 respuestas



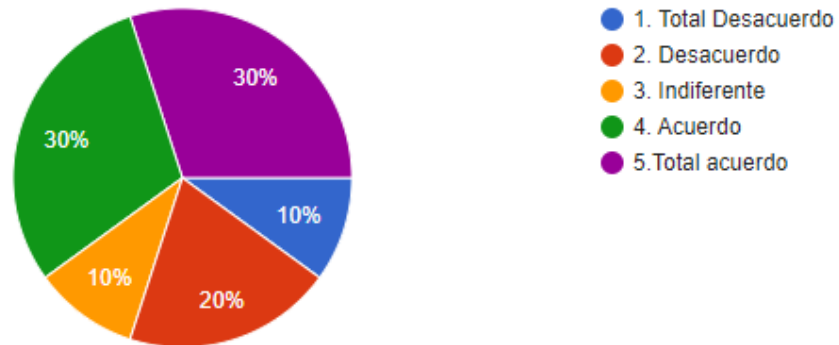
5) Cuando tengo problemas en el trabajo, mi jefe es la persona a la cual suelo recurrir.

20 respuestas



6) Mi jefe es una persona que sabe escuchar y aceptar críticas.

20 respuestas

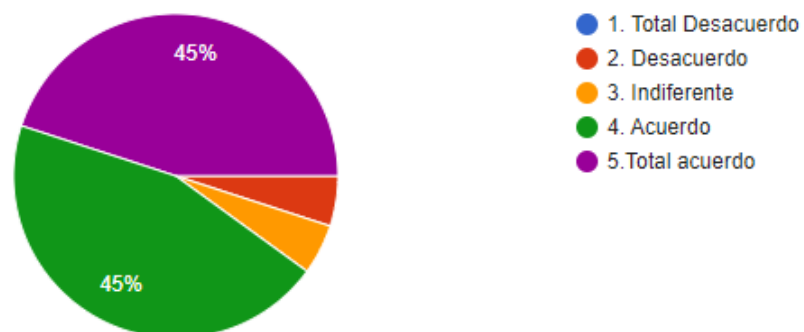


RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

(La relación entre compañeros, se entiende con un vínculo entre dos o más personas en el ámbito laboral, que puede ser muy importante en el resultado de los objetivos esperados).

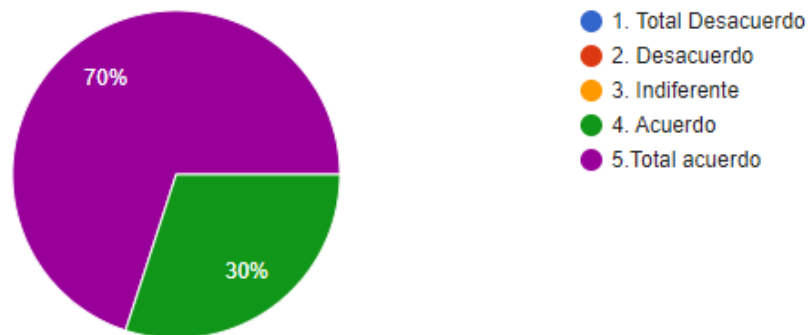
1) Durante mi vida laboral, he logrado estrechar vínculos con mis compañeros de trabajo.

20 respuestas



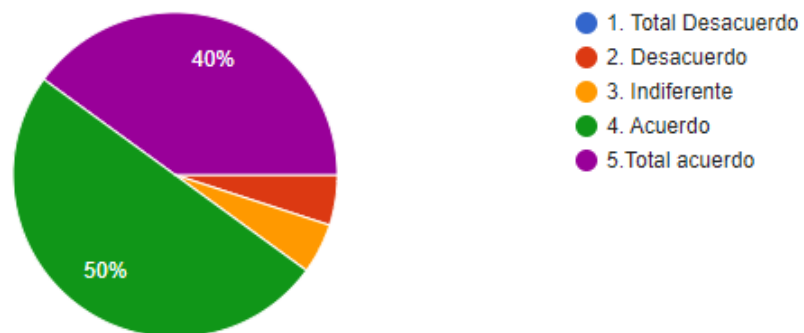
2) Existe un trato respetuoso hacia mi persona, de parte de mi equipo de trabajo.

20 respuestas



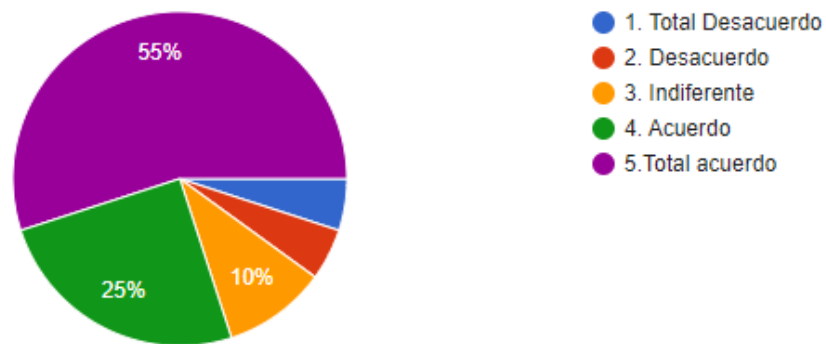
3) En mi equipo de trabajo, existe un ambiente de apoyo y de buenas relaciones interpersonales que contribuyen al desarrollo del trabajo.

20 respuestas



4) En mi grupo de trabajo existen relaciones basadas en la confianza, respeto y reciprocidad.

20 respuestas

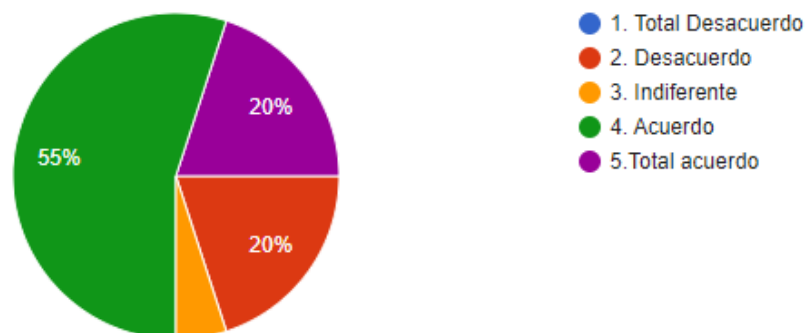


TRABAJO EN EQUIPO

(Es definido como un grupo de personas que colaboran y contribuyen de manera complementaria y positiva, para un determinado esquema de trabajo y llevar a cabo el logro de sus objetivos)

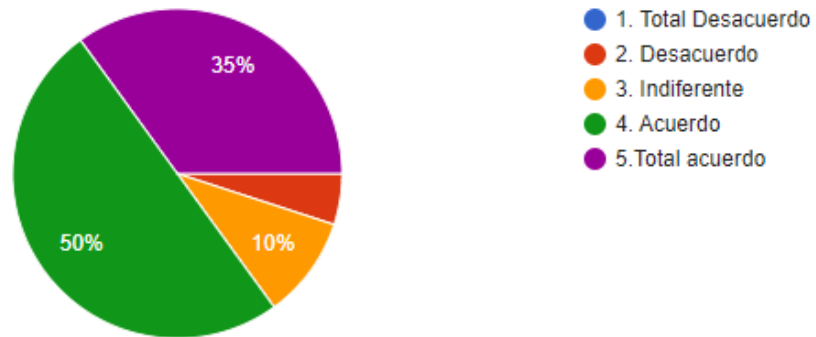
1) En mi unidad de trabajo, existen canales de comunicación efectivos, que logran el desarrollo de las funciones.

20 respuestas



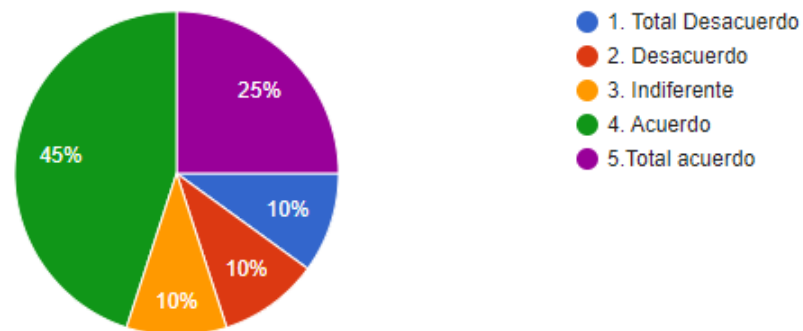
2) En mi equipo de trabajo, existe un clima laboral satisfactorio para el desarrollo de mis funciones.

20 respuestas



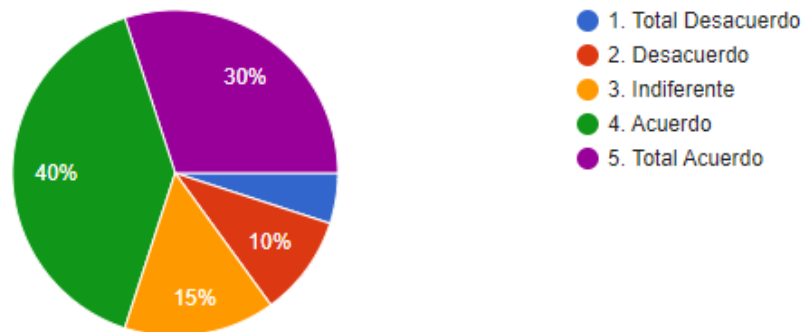
3) De manera constante me siento apoyado por mis jefaturas, en el desarrollo de mis funciones.

20 respuestas

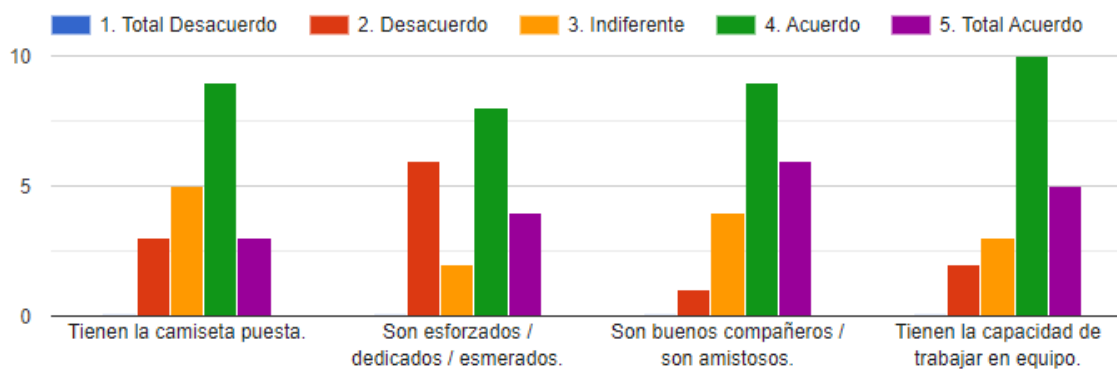


4) Mi jefe inmediato practica el trabajo en equipo.

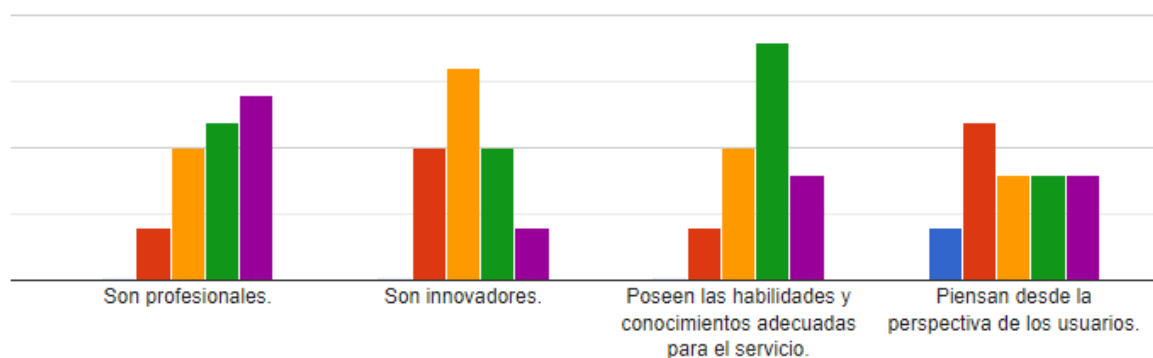
20 respuestas



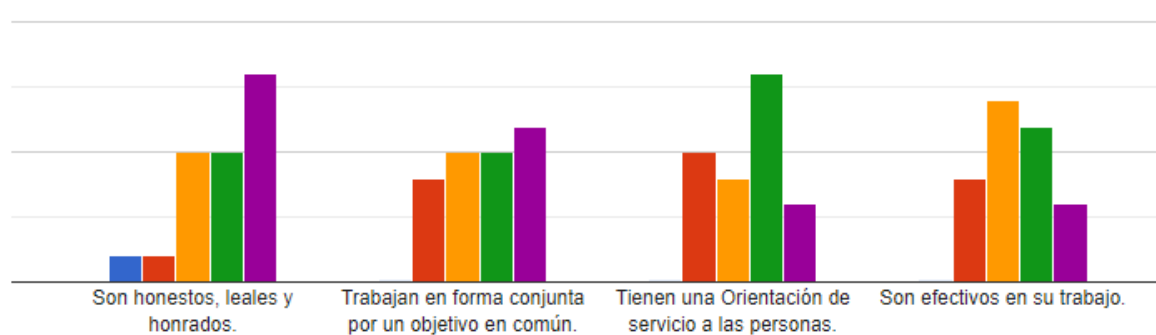
Atributos del personal de la Universidad



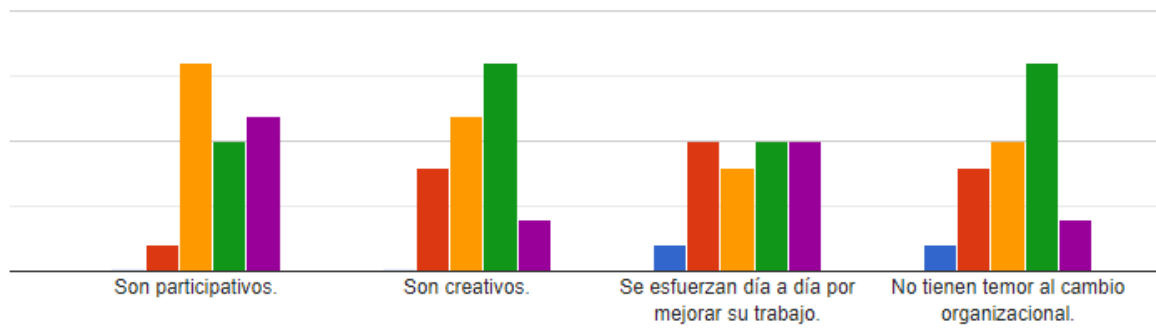
Atributos del personal de la Universidad



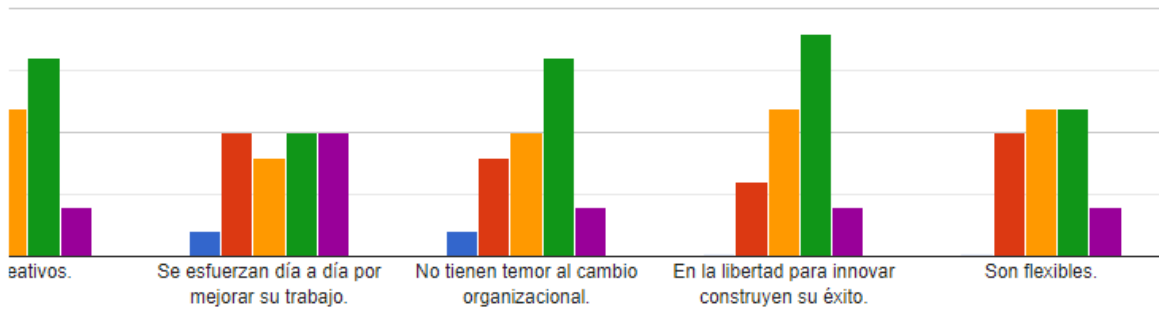
Atributos del personal de la Universidad



Atributos del personal de la Universidad

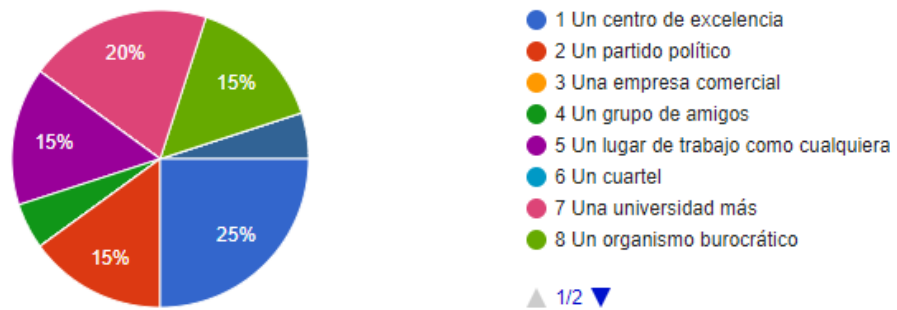


Atributos del personal de la Universidad

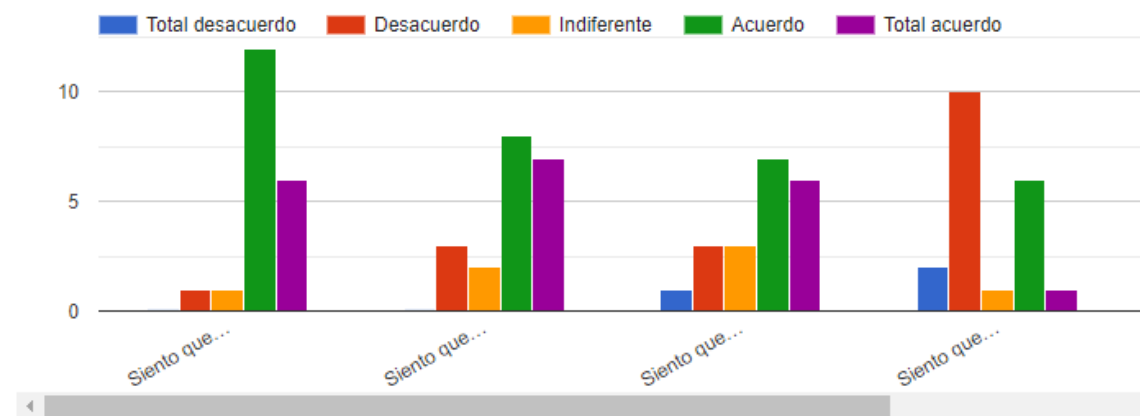


Marque un atributo que a su parecer, mejor representa a la Universidad:

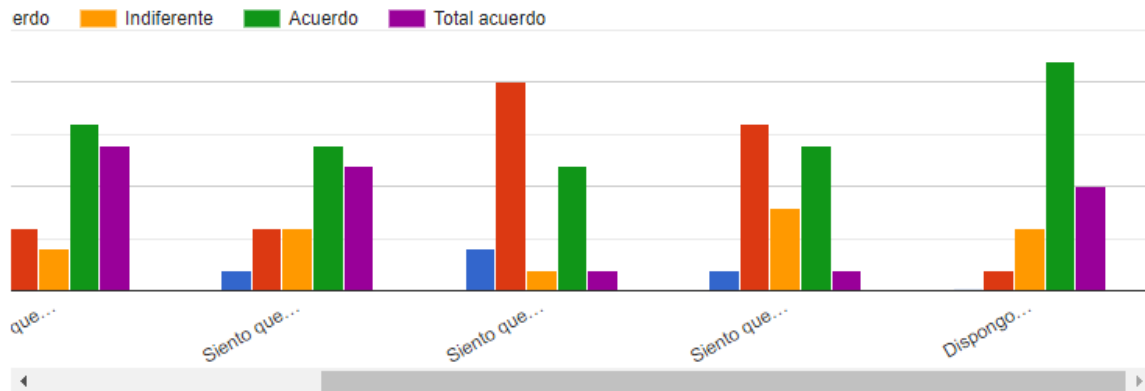
20 respuestas



Generalidades



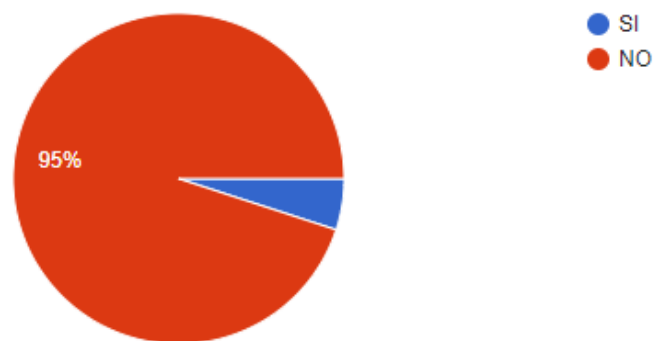
Generalidades



Cambio de trabajo:

Por el mismo sueldo y haciendo un trabajo igual, me cambiaría a otra Universidad:

20 respuestas



OPINIÓN PERSONAL

Si lo estima pertinente, realice sus opiniones, sugerencias y/o comentarios en relación a la importancia de un buen clima organización en su lugar de trabajo.

7 respuestas

Creo que es fundamental que para que exista un buen clima organizacional las personas se sientan valoradas al realizar su trabajo. Al existir injusticias y/o diferencias se producen conflictos internos que muchas veces perjudican el ambiente en el equipo de trabajo.

Me molesta el poco compromiso de algunas personas con el trabajo y la institución, solo asisten para ganar un sueldo mensual o se aprovechan del sistema. Falta más inclusión para el genero femenino y equidad en los sueldos.

CLIMA ORGANIZACIONAL TAMBIÉN TIENE QUE VER CON EL BIENESTRA PERSONAL DE CADA INDIVIDUO, POR ELLO, PIENSO QUE TENER UNA GESTIÓN DEL RECURSO DE PERSONAS DE MANERA CONSCIENTE SERÍA MARAVILLOSO.

Se debería dar la misma importancia a l@s auxiliares ya que dentro del organigrama institucional deberíamos tener los mismos derechos ya que también somos funcionarios de la universidad de Valparaíso.

Poner atencion en el ambiente fisico para el trabajo que requiere concentración, ruidos etc.

Considero que el clima organizacional en esta institución nunca se ha considerado como un tema relevante, sin embargo su relevancia es vital para el desarrollo y bienestar de la institución y de las personas.

Deberían valorar los años en la institucion

Muchas gracias por su participación!

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS CONCLUSIVA DE LA INVESTIGACIÓN

Obtenidos los resultados, se determina que existió plena factibilidad para que fuera respondido nuestro instrumento de medición, al no existir mayor complejidad en la construcción de éste.

Por otra parte, los posibles resultados que pudiera determinar el instrumento, oscilan en los cuatro sistemas del modelo Likert, los cuales señalan lo siguiente:

CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR

Sistema I

- La dirección no posee confianza en sus empleados.
- Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.
- Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.
- La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.

CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA

Sistema II

- Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.
- Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.
- La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.
- La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.

CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO

Sistema III

- Existe confianza entre supervisores y subordinados.
- Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.
- Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.
- La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.

CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS

Sistema IV

- Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
- La motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
- La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
- Comunicación ascendente, descendente y lateral.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El entorno Laboral, considera distintas variables, entre ellas el sentido de pertenencia, el liderazgo, las relaciones entre compañeros, el trabajo en equipo, que se dan dentro de la organización. Por lo que, cabe destacar, que es importante contar con un buen Clima Organizacional para el logro de los objetivos, como en el caso de las Universidades para entregar un servicio de calidad. Todo ello, se reflejaría en la satisfacción de los usuarios, y también de su capital humano, dado que, si un trabajador tiene una percepción positiva de su entorno laboral, rendirá de mejor manera, al sentirse conforme y por consecuencia el resultado será más productivo.

Otro beneficio que entrega el instrumento de medición, es decir, la encuesta realizada, es que puede cumplir diversos propósitos, como por ejemplo, ser un medio donde los trabajadores puedan entregar su opinión acerca de la Universidad donde se desempeñan, sin temor a “represalias”, además de contar con un recurso estratégico para que la Universidades puedan analizar el nivel de compromiso de su personal.

Además, se recomienda a las Universidades, realizar la encuesta una vez al año, y a mediados de este, donde el personal universitario se encuentra en la mitad del período de trabajo entre su período de receso.

Evaluar anualmente las variaciones que pueda tener la Organización en el rango de ese período, puede entregar datos importantes a considerar y estar capacitados para que su personal pueda realizar la encuesta demandada por la Superintendencia de Seguridad Social.

A su vez, cabe recomendar que una vez realizada la encuesta, es muy relevante que la Universidades puedan considerar los resultados que esta arroje, sobre todo cuando este es mayormente negativo y pueda considerar contar con un equipo a cargo, como el de Prevención de Riesgos, para que puedan establecer medidas de mejoras, iniciando por los departamentos que sean más críticos.

Finalmente, señalar que las universidades sí pueden desarrollar un instrumento de medición del clima organizacional, con las herramientas ya existentes en esta materia, logrando plena factibilidad para llevarla a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, C. p. (s.f.). 1999.
- Bullón, M. (2021). *Qué significa compensación y beneficios en Recursos Humanos*.
<https://cobee.io/blog/compensacion-y-beneficios-10-terminos/>.
- Calles, M. (s.f.). *La importancia del sentido de pertenencia en una empresa*.
<https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa>.
- Caraveo, M. d. (2004). *Concepto y dimensiones del Clima Organizacional*.
- Chiavenato. (2000).
- Civil, D. N. (2009). *Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos*. Chile:
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=4414fd70-4cf0-4fb4-a305-dbbb912ad578>.
- Cornet, G. (s.f.). *La importancia del sentimiento de pertenencia*.
<https://www.rrhhdigital.com/editorial/145564/La-importancia-del-sentimiento-de-pertenencia>.
- Crofts, H. y. (1962). *Definición de C. O.*
- Francisco Ganga, M. P. (s.f.). *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión*. <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>.
- García, S. (2009). *Competencias para el uso de herramientas virtuales en la vida, trabajo y formación permanentes*.
- García, Z. y. (2008). *REVISTA*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Seg%C3%BAn%20Garc%C3%ADa%20y%20Zapata%20\(2008,que%20influyen%20sobre%20su%20conducta](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:text=Seg%C3%BAn%20Garc%C3%ADa%20y%20Zapata%20(2008,que%20influyen%20sobre%20su%20conducta).
- GCFGLOBAD. (s.f.). *Relaciones entre compañeros*. <https://edu.gcfglobal.org/es/mundo-laboral/relaciones-entre-companeros/1/>.
- Gilmer, F. y. (1964). *Definición de C.O.*
- Goleman, D. (2013). *Inteligencia emocional y liderazgo*.
<https://www.eoi.es/blogs/msoston/2013/06/04/inteligencia-emocional-y-liderazgo/#:~:text=Cabe%20se%C3%B1alar%20que%20Goleman%2C%20propone,las%20propias%20emociones%2C%20la%20autoconfianza>.
- Gómez, D. (2022). *Qué es el desarrollo profesional, cómo crear un plan y ejemplos*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-desarrollo-profesional#:~:text=Este%20concepto%20se%20refiere%20a,que%20recibe%20de%20sus%20colaboradores>.

- GOODMAN, G. B. (1947). <http://juan.psicologiasocial.eu/social/percepcion-social/>.
- <https://www.uv.cl/>. (2022). <https://www.uv.cl/>. Chile.
- José Nájera S., J. I. (2021). *Clima Organizacional de una dependencia pública en la ciudad de cárdenas*. México: file:///C:/Users/Carolina%20Zapata/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalDeUnaDependenciaPublicaEnLaCiud-8238814.pdf.
- León, C. (2018). *Un estudio sobre el funcionamiento y el clima organizacines en la adminsitración pública...* Argentina: Memoria académica
<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1644/te.1644.pdf>.
- LIKER, E. R. (1968). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>.
- Likert. (2016). *Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)*.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf>.
- LIKERT. (1999). *La teoría de clima organizaciona, citado por Brunet*.
- María Chiang V., C. S. (2020). *Clima Organizacional ¿afecta al estrés laboral? comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública*. Chile:
<https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/5962/6672>.
- Marilyn Zambrano, A. M. (2015). *Propuesta de Programa de formación profesional basada en la teoría del clima organizacional de Likert*.
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/41752/articulo11.pdf;jsessionid=A E74E80B14179BC5C8C319C5765FE610?sequence=1>.
- Maslow. (s.f.).
- Melo, N. P. (2018). *El Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. México:
<https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>.
- Navarro, E. R. (s.f.). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*.
<https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html#:~:text=Condiciones%20f%C3%A Dsicas, personas%2C%20los%20utensilios%2C%20etc%C3%A9tera>.
- Prado, C. (s.f.). *Vinculación de Dimensiones de Clima Organizacional con la Satisfacción Usuaría en el Sector Público*. Chile:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/179520/Tesis%20-%20Caterina%20Prado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Revista, C. U. (2016). Educación en valores.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf>, 13.

- Salud, M. d. (2013). *Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo*.
<https://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>.
- Sampieri, H. (2004). *Fundamentos para la redacción de objetivos en los trabajos de investigación de pregrado*.
[http://www.mextesol.net/journal/index.php?page=journal&id_article=5688#:~:text=Un%20objetivo%20se%20refiere%20a,urtado%20de%20Barrera%2C%202004\)](http://www.mextesol.net/journal/index.php?page=journal&id_article=5688#:~:text=Un%20objetivo%20se%20refiere%20a,urtado%20de%20Barrera%2C%202004)).
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
- SAMPIERI, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Sánchez, B. C. (2017). *Revista científica, tecnológica y humanística*. Chile:
<http://www.cienciacierta.uadec.mx/2016/12/14/la-universidad-y-su-funcion-social/#:~:text=La%20universidad%20como%20tal%20debe,y%20las%20demandas%20del%20Estado>.
- Smith, J. K.-D. (s.f.). *Trabajo en equipo*. <https://www.praxisframework.org/es/library/katzenbach-and-smith>.
- Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigación científica*.
- Tamayo, M. T. (s.f.). *El proceso de la investigación científica*.
- Taylor, F. W. (s.f.). *Teoría clásica de Taylor*. <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>.
- Universidad de Valparaíso. (2021). *Misión*.
- UV, B. (2022). https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Valpara%C3%ADso.
- Valparaíso, U. d. (2021). *Visión*.
- Valparaíso, U. d. (s.f.). *Mirada interna*.
- Valparaíso, U. d. (s.f.). *UV*.
- web, S. (2022).
- Web, S. (s.f.). *Universidad de Valparaíso*.
https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Valpara%C3%ADso.

ANEXOS: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Encuesta de medición del Clima Organizacional en las Universidades.

Agradezco tomarse unos minutos para contestar esta encuesta, la cual es de carácter anónima y la información que se obtenga, será utilizada para un estudio de Tesis de Grado Magister, y en ningún caso comprometerá al encuestado.

Este formulario recopila automáticamente los correos electrónicos de usuarios de Universidad de Valparaíso. [Cambiar la configuración](#)

Género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Rango de Edad

- ☐ Entre 20 y 30 años
- ☐ Entre 31 y 40 años
- ☐ Entre 41 y 50 años
- ☐ Entre 51 y 60 años
- ☐ Entre 61 años en adelante

Estamento

- ☐ Auxiliar
 - ☐ Administrativo
 - ☐ Técnico
 - ☐ Profesional
 - ☐ Académico
 - ☐ Otra...
-

SENTIDO DE PERTENENCIA

(Es la forma en que la persona se siente identificado, respecto a una organización u otro grupo y se considera parte comprometido e indispensable, por el solo hecho de sentir que pertenece a ella).

1) A menudo, me siento comprometido con la Institución, y apporto de mis conocimientos para el logro de los objetivos.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5. Total acuerdo

2) Generalmente suelo sentirme parte del valor público, que entrega la Universidad a la sociedad.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
 - ☐ 2. Desacuerdo
 - ☐ 3. Indiferente
 - ☐ 4. Acuerdo
 - ☐ 5. Total acuerdo
-

3) De manera frecuente, me siento orgulloso de pertenecer a esta Institución.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5. Total acuerdo

4) Me siento conforme con la trayectoria que tengo en esta Institución.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

LIDERAZGO

(En este punto se medirá el liderazgo, es decir, conocer cómo influyen los líderes en un grupo de personas, para que estas se desenvuelvan y enfrenten desafíos. Es importante señalar que un buen líder logra que su equipo de trabajo se desempeñe con entusiasmo hacia el logro de los objetivos)

1) Mi jefe convoca voluntades, porque es capaz de construir relatos creíbles que entusiasman al equipo.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

2) Mi jefe construye buenas relaciones interpersonales, basadas en el respeto y la confianza.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

3) Mi jefe sabe llegar a acuerdos y construir relaciones estables con las otras áreas de la Universidad.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

4) Mi jefe es un modelo a seguir, pues lo veo como una persona digna de ser imitada.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

5) Cuando tengo problemas en el trabajo, mi jefe es la persona a la cual suelo recurrir.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

6) Mi jefe es una persona que sabe escuchar y aceptar críticas.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5. Total acuerdo

RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

(La relación entre compañeros, se entiende con un vínculo entre dos o más personas en el ámbito laboral, que puede ser muy importante en el resultado de los objetivos esperados).

1) Durante mi vida laboral, he logrado estrechar vínculos con mis compañeros de trabajo.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5. Total acuerdo

2) Existe un trato respetuoso hacia mi persona, de parte de mi equipo de trabajo.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

3) En mi equipo de trabajo, existe un ambiente de apoyo y de buenas relaciones interpersonales que contribuyen al desarrollo del trabajo.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

4) En mi grupo de trabajo existen relaciones basadas en la confianza, respeto y reciprocidad.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

TRABAJO EN EQUIPO

(Es definido como un grupo de personas que colaboran y contribuyen de manera complementaria y positiva, para un determinado esquema de trabajo y llevar a cabo el logro de sus objetivos)

1) En mi unidad de trabajo, existen canales de comunicación efectivos, que logran el desarrollo de las funciones.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

2) En mi equipo de trabajo, existe un clima laboral satisfactorio para el desarrollo de mis funciones.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

3) De manera constante me siento apoyado por mis jefaturas, en el desarrollo de mis funciones.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5.Total acuerdo

4) Mi jefe inmediato practica el trabajo en equipo.

- ☐ 1. Total Desacuerdo
- ☐ 2. Desacuerdo
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Acuerdo
- ☐ 5. Total Acuerdo

Atributos del personal de la Universidad

	1. Total Desacuerdo	2. Desacuerdo	3. Indiferente	4. Acuerdo	5. Total Acuerdo	Puntuación
Tienen la camiseta puesta.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son esforzados / dedicados / esmerados.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son buenos compañeros / son amistosos.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Tienen la capacidad de trabajar en equipo.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son profesionales.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son innovadores.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Poseen las habilidades y conocimientos adecuadas para el servicio.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Piensan desde la perspectiva de los usuarios.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0

Son honestos, leales y honrados.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Trabajan en forma conjunta por un objetivo en común.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Tienen una Orientación de servicio a las personas.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son efectivos en su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son participativos.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son creativos.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Se esfuerzan día a día por mejorar su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
No tienen temor al cambio organizacional.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
En la libertad para innovar construyen su éxito.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Son flexibles.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0

Marque un atributo que a su parecer, mejor representa a la Universidad:

- ☐ 1 Un centro de excelencia
- ☐ 2 Un partido político
- ☐ 3 Una empresa comercial
- ☐ 4 Un grupo de amigos
- ☐ 5 Un lugar de trabajo como cualquiera
- ☐ 6 Un cuartel
- ☐ 7 Una universidad más
- ☐ 8 Un organismo burocrático
- ☐ 9 Otro, ¿Cuál? ==>
- ☐ Otra...

Generalidades

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Total acuerdo	Puntuación
Siento que la U es un gran lugar para trabajar.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Siento que la U me ha permitido progresar profesionalmente.	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Siento que la U en los últimos años ha progresado como institución de educación superior	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Siento que la U perderá su posicionamiento en el sistema universitario chileno	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Siento que la U no discrimina al momento de tomar decisiones que afecten o beneficien a las personas	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0
Dispongo de los equipos e implementos necesarios para hacer mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	_____ / 0

Cambio de trabajo:

Por el mismo sueldo y haciendo un trabajo igual, me cambiaría a otra Universidad:

- ☐ SI
- ☐ NO

OPINIÓN PERSONAL

Si lo estima pertinente, realice sus opiniones, sugerencias y/o comentarios en relación a la importancia de un buen clima organización en su lugar de trabajo.

Texto de respuesta largo

Muchas gracias por su participación!

Día, mes, año

