



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA SOCIAL
MENCIÓN INTERVENCIONES PSICOSOCIALES**



**ACTITUDES Y CREENCIAS ACERCA DE
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL
AMBIENTE LABORAL DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA CHILENA.**

NORMAN RAÚL SANITER MONTENEGRO

PROFESOR GUÍA: GUIDO DEMICHELI MONTECINOS

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso como requisito para optar al grado académico de Magister en Psicología Social Mención Intervenciones Psicosociales

Enero de 2017
Valparaíso, Chile

**A Letizia, compañera de mi vida,
por convencerme de terminar esta
aventura, así como por la paciencia
y amoroso apoyo brindado.**

**A Isidora, Victoria y Renato,
cuya ternura me motivó a continuar,
y que ajenos a los desvelos del papá,
lo animaban a seguir cada vez que
los miraba.**

**Al mar, al campo y a mis animales,
Al aire cuando empuja la marcha,
Al sol, la luna y las estrellas.**

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas y a todos quienes han hecho posible este esfuerzo. Primero que todo a las trabajadoras y trabajadores que anónimamente participaron en las distintas fases de este proceso que comenzó antes de que se convirtiera en investigación, y espero que se beneficien con sus resultados, en términos de mejores condiciones para ejercer su labor. Con este agradecimiento también incluyo a la institución que me autorizara la realización de este postgrado, y que apostara valiosos recursos hasta la conclusión tan esperada del proceso.

Debo agradecer también al profesor Guido Demicheli M., por acompañarme en estos laberintos con su generosa entrega de pistas y orientaciones para continuar el periplo hasta buen puerto.

Agradezco la desinteresada ayuda de mi amigo Álvaro Infante G., que con su experticia metodológica, y su fraternidad, supo hacer de esta experiencia de saber, una nueva oportunidad de continuar compartiendo esa ya antigua costumbre de conocer juntos.

A mi equipo de trabajo de la época, en la Unidad de Salud Ocupacional: a Andrés, Lydia, María Ester, José, Gloria, Paulina y Francisco, quienes colaboraron directa o indirectamente en este proceso, y que han sido testigos del aporte que este estudio ha dado a nuestro quehacer en el ámbito psicolaboral de la institución.

Agradezco a mi familia, porque gracias a ellas y a él siempre recuperé las energías que su amor incondicional me brindó para seguir adelante.

ÍNDICE

	Páginas
1. Introducción	1
2. Fundamentación	8
3. Marco Teórico	16
3.1. Las Organizaciones como sistemas sociales	16
3.2. Organizaciones sociales laborales: diferencias entre privadas y públicas	25
3.3. Relaciones interpersonales en el trabajo	34
3.3.1. Relaciones interpersonales y el enfoque humanista de la administración	34
3.3.2. Interaccionismo Simbólico y Relaciones Interpersonales	39
3.3.3. Las Relaciones Interpersonales como fenómeno psicosocial articulador de niveles de análisis micro y macro sociales	46
3.3.4. Relaciones Interpersonales y clima laboral	58
• El clima y “los climas” laborales	64
• El clima laboral desde el interaccionismo simbólico	66
3.3.5. Relaciones Interpersonales en instituciones del Estado	69
3.4. Actitudes y Creencias	74
4. Objetivos del estudio:	81
4.1 Objetivo general	81
4.2 Objetivos específicos	81

	Páginas
5. Metodología	82
5.1 Sistema Galileo	84
5.1.1. Primera etapa	87
5.1.1.1 Realización de grupos focales	88
5.1.1.2 Análisis de la información obtenida	88
5.1.1.3 Generación de rótulos para instrumento cuantitativo	89
5.1.2 Segunda etapa: Construcción del cuestionario	92
5.1.3 Tercera etapa: aplicación del cuestionario	95
5.1.4. Cuarta etapa: análisis e interpretación de los resultados	96
6. Grupo en estudio y muestra	97
6.1 Criterios de definición del grupo en estudio para la fase cualitativa	97
6.2. Tamaño muestral obtenido en la fase cualitativa	99
6.3. Criterios de definición muestral para la fase cuantitativa	100
6.4. Tamaño muestral obtenido en la fase cuantitativa	102
7. Presentación de resultados	104
7.1. Distancias promedio de creencias y actitudes	105
7.2. Creencias	108
7.2.1. Distancias cognitivas máximas y mínimas	108
7.2.2. Distancias cognitivas por niveles organizacionales	111
7.3. Actitudes	117

	Páginas
7.4. Análisis de Varianza de un solo factor: Procedimiento ANOVA	121
8. Discusión de resultados	122
9. Conclusiones	144
10. Sugerencias	154
• Sugerencias para la organización estudiada	154
• Sugerencias respecto de los procesos de Desarrollo Organizacional	155
• Aspectos a considerar en estudios sobre RR.HH. en organizaciones laborales	159
• Sugerencias para otras investigaciones en la relación: Estado, gestión de personas en las instituciones públicas y ciudadanía	160
• Sugerencias respecto del cuestionario	170
11. Referencias bibliográficas	172
12. Anexos	179
Anexo 1: Pauta Grupo Focal	179
Anexo 2: Pauta de análisis de contenidos	180
Anexo 3: Definición operacional del punto de perspectiva y conceptos referenciales	181
Anexo 4: Cuestionario Galileo	182
Anexo 5: Pauta de evaluación Cuestionario	190
Anexo 6: Alfa de Cronbach	191
Anexo 7: Análisis de Varianza de un solo factor: Procedimiento ANOVA	197
Anexo 8: Análisis del resultado de Procedimiento ANOVA	201

ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1: Número de funcionarios/as participantes en el estudio, por grupo, y por regiones	99
Tabla 2: Cantidad de funcionarios/as por zona y región	103
Tabla 3: Distancias promedio de las creencias y actitudes para el total de funcionarios/as consultados/as	107
Tabla 4: Promedios generales y DS de creencias y actitudes	107
Tabla 5: Distancias cognitivas medias entre niveles organizacionales y entre éstos y los atributos de las Relaciones Interpersonales	112
Tabla 6: Distancias actitudinales de menor a mayor	117
Tabla 7: Pauta grupo focal	179
Tabla 8: Resultados Alfa de Cronbach	191
Tabla 9: Resultados procedimiento ANOVA	198
Tabla 10: Los 30 pares comparados que afirman la hipótesis nula, (de homogeneidad) entre las 4 oficinas estudiadas	202
Tabla 11: Distancias máximas y mínimas, que resultaron homogéneas entre las 4 oficinas estudiadas	203

INDICE DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1: Secuencia cronológica de las Mesas de Trabajo, el lugar que ocupó el primer Estudio en el proceso y resultados obtenidos.	3
Figura 2: Relaciones de Reciprocidad en las Organizaciones	4
Figura 3: Esquema general de los componentes del sistema teórico de Mead	54
Figura 4: Mapa Galileo general de distancias cognitivas (creencias) y actitudinales obtenidas entre los rótulos.	106
Figura 5: Mayores distancias cognitivas	106
Figura 6: Menores distancias cognitivas	111
Figura 7: Principales agrupaciones de rótulos en el sistema de creencias y distancias entre sí.	116
Figura 8: Principales agrupaciones de rótulos en el sistema de actitudes y distancias entre sí.	120

1. INTRODUCCIÓN

La presente Tesis está dirigida a conocer las principales actitudes y creencias de los funcionarios/as de un servicio público del Estado chileno acerca de las relaciones interpersonales (en adelante RR.II.) en su ambiente de trabajo.

La institución aludida solicitó confidencialidad respecto de su identidad como condición para autorizar el Estudio, por lo que baste con señalar que es un servicio público del Estado chileno, de 92 años de existencia, con presencia en todas las regiones del territorio nacional y en la mayoría de sus provincias y comunas. Su dotación es de 2428 funcionarios/as. Es una institución altamente departamentalizada (Chiavenato, 2006) en sus procesos funcionales y servicios, atendido el nivel de especialización y complejidad de éstos.

En la Dirección Nacional de esta institución se hace la distinción entre Departamentos y Oficinas denominados/as *operativos*, y *de apoyo*, aludiendo a los conceptos de *línea* y *staff* de Fayol (1950, citado en Chiavenato, 2006), según la injerencia que tengan respecto de los usuarios. De esta manera aquellos que tienen directa relación con los usuarios son operativos y los demás son de apoyo a los operativos.

Por su parte en regiones se replica esta complejidad de funciones operativas y de apoyo en las Direcciones Regionales, las que administran las oficinas locales, ya sean éstas provinciales, comunales o de referencia (reciben usuarios desde distintas oficinas, ya que prestan un servicio específico).

Como contexto histórico evolutivo en que surge el problema de investigación, se hace necesario señalar que en 2004 esta institución vivió una tensión interna con la autoridad respecto de demandas principalmente salariales, conflicto que provocó una huelga que duró alrededor de un mes. Entre los resultados de esta movilización, los funcionarios/as obtuvieron beneficios salariales, de carrera funcionaria, de bienestar y de mejoras en los ambientes físicos de trabajo.

Terminada la etapa crítica del conflicto, la autoridad institucional y sus Asociaciones de Funcionarios/as dieron inicio a una nueva etapa de diálogo, mediante la modalidad de Mesas de Trabajo por temáticas que no pudieron resolverse inmediatamente después de la movilización, dado que la solución requería procesos y gestiones de mediano a largo plazo.

Durante 2005 a 2006, la Institución constituyó tres Mesas de Trabajo (Clima Laboral, Sistema de Evaluación del Desempeño y Mejoramiento Remuneracional) en que participaron los dirigentes de las dos Asociaciones de Funcionarios/as, representantes de la autoridad del Servicio y un profesional del Departamento de Recursos Humanos, -autor de la presente Tesis-, con la función de Asesor Técnico de las Mesas.

En el siguiente cuadro se presenta gráficamente el proceso descrito:

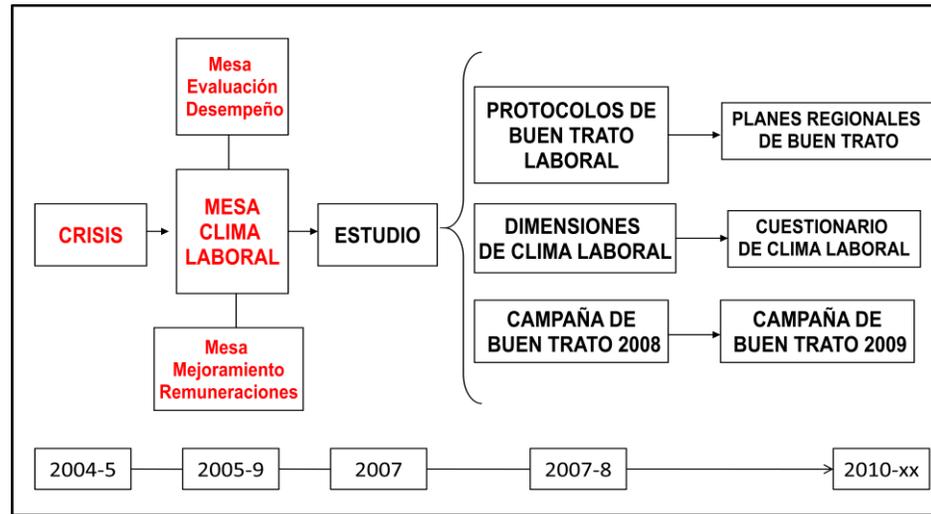


Figura 1. Secuencia cronológica de las Mesas de Trabajo, el lugar que ocupó el primer Estudio en el proceso y resultados obtenidos

El problema de investigación fue concebido a partir de lo ocurrido en la Mesa de Trabajo de Clima Laboral, entre cuyos propósitos estaba el proponer y desarrollar en conjunto una estrategia de mejoramiento de los ambientes de trabajo en las oficinas, en lo relativo a las RR.II., que cubriera realidades organizacionales a nivel local, regional y nacional. Otro propósito de esta mesa era proponer estrategias para prevenir y enfrentar distintas situaciones de riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo de la institución.

En esa Mesa de Trabajo, se revisaron conceptos básicos asociados a Clima Laboral y se presentó una propuesta estratégica para ser analizada y sancionada, que se resume en la Figura N° 1, desde 2007 en adelante.

Entre los conceptos revisados, estuvo el planteamiento de Chiavenato (2005), acerca de la dialéctica de expectativas que se da habitualmente en las relaciones de

reciprocidad entre los actores de una relación laboral. Tal como se resume en el siguiente cuadro:



Figura 2. Relaciones de Reciprocidad en las Organizaciones

Fuente: Adaptado de Chiavenato, I. (2005) *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, (pp.34-41). México: Thompson.

En la opinión de los miembros de la Mesa, junto con las expectativas existiría una diversidad de otros fenómenos psicolaborales y culturales en juego, además de los mencionados en la Figura N° 2, vinculadas a la personalización de las relaciones de trabajo, como son las RR.II. mismas, dentro de las cuales identificaron procesos como el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, o los estilos de liderazgo. Todos esos y otros fenómenos que en sí mismos no resultan descritos plenamente con el concepto de expectativas. Además el concepto de expectativa puede ser subsumido por contextos culturales, como un sistema de creencias; así como por el mayor potencial de acción conductual visible de una actitud. Por otro lado, las expectativas no representan la

dinámica de bilateralidad que se juega en el estudio de una relación, tendiendo prácticamente a describir petitorios, en vez de dar cuenta de la complejidad interactiva, de la que sí da cuenta un análisis relacional.

Se acordó que sería necesario realizar una investigación aplicada, para identificar el estado real de las RR.II. en esta institución de manera particular, con una metodología replicable y agregando la necesidad de un muestreo que represente los distintos niveles jerárquicos de la institución. Mientras tanto se aprobó la implementación de la estrategia propuesta para el mejoramiento de climas laborales, a condición que a futuro sea actualizada según los resultados del Estudio.

En suma, se definió la necesidad de efectuar esta investigación, que permitiera identificar las principales actitudes y creencias de los miembros de la institución, acerca de las RR.II. en su ambiente institucional de trabajo, ya que se hacía evidente, para los actores de la Mesa, la creciente demanda por intervención en climas laborales y manejo de conflictos.

A partir de lo anterior, se desarrollaron dos Estudios, el primero fue un Estudio aplicado, que está visualizado en la Figura N° 1, que se desarrolló entre los años 2007 y 2008, con un método cualitativo, en el que efectuó un análisis de contenidos de grupos focales de funcionarios/as de la institución, respecto de los elementos que según ellos constituyen las RR.II., en términos evaluativos.

El segundo Estudio, que es esta Tesis, se comenzó a realizar en 2010, incorporando a la etapa cualitativa una etapa cuantitativa que permitiera medir las

distancias entre estas RR.II. con relación a los distintos niveles organizacionales y a cada funcionario/a.

En función de lo anterior, se optó por el Método Galileo, formulado por Woelfel (1980, citado en Demicheli, 2008) cuya metodología mixta permitiría establecer, en su fase cualitativa, los elementos conceptuales para definir, según los sujetos, los atributos de las RR.II.; y en su etapa cuantitativa, establecer distancias entre estos atributos, con los distintos niveles organizacionales. Además en esta etapa se introdujo el concepto *Yo/Mi* de los sujetos, para establecer los patrones actitudinales (actitudes) y las distancias entre estos atributos entre sí y con los niveles organizacionales, para establecer el sistema de creencias predominante.

De esta manera, la investigación permitiría dar cuenta de aspectos conductuales, deducidos de las actitudes; así como de aspectos de la cultura organizacional, deducidos de las creencias.

Esta iniciativa cobró directa relación con directrices político administrativas impartidas en aquel tiempo y en el presente, específicamente con el Código de Buenas Prácticas Laborales (versiones 2006 y 2015) y la Norma ISO 9001:2000, como elementos normativos insoslayables que a esta Institución le corresponde acatar, en el ámbito de la gestión de personas.

Por su parte la Ley N° 19.882, que regula “La nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica”, también llamada "Nuevo Trato Laboral", consigna en el proyecto inicial el siguiente mensaje presidencial “El Nuevo Trato Laboral tiene por objeto desarrollar una política integral de personal en los servicios públicos que refuerce

la misión de construir un Estado al servicio de la ciudadanía, participativo, solidario, en el marco de una gestión eficiente y transparente. Para ello se requiere, por una parte, seguir mejorando las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos de la administración central, y por la otra, continuar impulsando diversas iniciativas que modernicen la gestión de las instituciones públicas en la búsqueda de la señalada calidad en la entrega de servicios a la ciudadanía.” (Ricardo Lagos Escobar, Presidente de la República, 25 de septiembre, 2002).

Dado el contexto organizacional y político descrito, el presente Estudio se hizo factible en la medida que la institución otorgó al investigador condiciones y recursos suficientes para realizarlo, esto es, la logística, el acceso a las personas para obtener la información y datos necesarios; lo anterior, además del apoyo administrativo y la cooperación institucional correspondientes.

2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La propuesta investigativa de esta Tesis consiste en hacer un levantamiento de las principales actitudes y creencias que manifiestan los sujetos miembros de una institución pública chilena, respecto a las relaciones interpersonales (RR.II.) en su ambiente laboral específico.

En las dinámicas interpersonales que se dan al interior de una organización existirían predisposiciones actitudinales y culturales, cuya descripción y comprensión serían esenciales para caracterizar ese ambiente laboral, principalmente en lo que respecta a su dimensión psicosocial.

En términos de Billikopf (2003), las RR.II. son afectadas por diferencias personales y culturales, siendo un fenómeno inseparable de la comunicación organizacional a través de la cual dichas relaciones se realizan. En este sentido, las RR.II., tanto dentro como fuera del trabajo, ocupan un lugar importante en la administración laboral, ya sean las interacciones cotidianas entre compañeros de trabajo, o las interacciones entre diferentes niveles jerárquicos, así como entre esta institución y otras con las que interactúa habitualmente, todo lo anterior de manera directa o indirecta, constituyendo un medio psicosocial en que se desenvuelven sujetos, grupos, organizaciones y microsociedades.

Con los aportes del interaccionismo simbólico de George Mead (1973), las RR.II. constituyen un acto social, en la medida que implican la cooperación de más de

un individuo, con un objeto social ubicado en procesos grupales que trascienden los diferentes individuos participantes. Aquí los sujetos interactúan no solo desde un punto de vista conductual, sino que trasuntan una estructura de significado que les permite dar sentido a esta interacción, en un contexto mayor de referencias significativas que provienen de la cultura, por lo que desde este enfoque las RR.II. poseerían un aspecto cultural y otro actitudinal.

Así las RR.II. serían interacciones cargadas de significado, y la significación que aparece en este acto social es la que permite comprender la conducta de los sujetos. Por esto Mead (1973) planteaba que la sociedad es un todo que precede a la parte, que es el individuo, y no al revés. Por lo tanto la significación a la que se hace referencia es sociocultural, lo que implica símbolos culturalmente compartidos (creencias). Mientras que los patrones recurrentes observables de interacción producen predisposiciones a actuar de cierto modo (actitudes), según el contexto. Y en el caso de la presente Tesis el contexto será un ambiente laboral.

Por otro lado, y en complemento con lo anterior, las RR.II. se conciben como parte de un contexto sistémico ecológico mayor (Bronfenbrenner, 1987) que incluye los distintos entornos en los cuales una institución opera, y cuyas condiciones se analizan según un conjunto de características agrupadas en distintos factores y procesos recursivos, desde un nivel microsocioal (sujetos y grupos), la organización institucional específica en que tienen ocurrencia; hasta niveles macro, como el sistema social del trabajo de cada país. Asimismo deben tomarse en cuenta los procesos tecnológicos y las características físicas y psicosociales de los puestos específicos de trabajo en relación

con los cuales éstas se examinan (Carrasco, Echeverría, Jacas, Molina, Murúa, Parra, 2006).

El análisis de un ambiente de trabajo desde una perspectiva psicosocial remite a la noción de un espacio colectivo co-construido por quienes lo comparten durante sus jornadas de trabajo e incluso más allá de ese tiempo, en tanto el ambiente laboral posee un nivel de influencia en el comportamiento visible, así como también se instala en la subjetividad no visible a primera vista de los miembros de una institución, expresando valores, sentimientos, opiniones, expectativas, o actitudes, que facilitan o no la identificación de los miembros con estos ambientes.

La dimensión psicosocial del ambiente de trabajo remite también a la consideración de dimensiones no exclusivamente psicológicas que también participan en dicho ambiente, como serían las condiciones físicas, la estructura administrativa o las políticas organizacionales y nacionales, entre otras, que regulan el estilo o sello de la institución.

Hasta acá se hace referencia a que las RR.II. se entienden como un fenómeno psicosocial articulador de dimensiones y ejes de análisis micro y macrosociales, relacionado con el campo del clima y cultura organizacional laboral en sus distintas definiciones, en la medida que este campo de aplicación se refiere al análisis multidimensional de un ambiente laboral interno de una organización.

Asimismo, si bien el resultado al que apunta la materia en estudio alude al carácter intersubjetivo de las RR.II., con una base cultural (las creencias), así como al carácter conativo de éstas, o inclinación a actuar de un modo determinado (actitudes)

existen elementos de carácter normativo referidos a los ambientes de trabajo que también participan en la construcción del sentido de las RR.II., especialmente en las organizaciones laborales del sector público de Chile.

Desde hace 25 años en el sector público chileno se ha ido posicionando el tema de los factores psicosociales en el trabajo, (por lo tanto factores psicolaborales), lo que se ha implementado a través de diferentes leyes, normas e instrucciones administrativas, que determinan o mandatan con fuerza de ley una gestión de dichos factores en el Estado. Entre los principales de estos cuerpos normativos vigentes se pueden mencionar los siguientes:

- a. Instructivo presidencial sobre buenas prácticas laborales en la administración central del estado (14 de junio de 2006) e Instructivo presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el estado (25 de enero de 2015).
- b. Resolución Exenta N° 336, de 2013. Ministerio de Salud. “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo”. Imparte instrucciones a los organismos administradores del seguro de la ley n° 16.744.
- c. DFL N° 725. Ministerio de Salud. Código Sanitario de 1967. Art 82.
- d. DFL N° 1 de 2005, que fija texto refundido del decreto ley nro. 2763 de 1979. “De los organismos públicos de salud”.
- e. Ley N° 18.933, de 1990. “Crea la Superintendencia de instituciones de salud previsional, dicta normas para el otorgamiento de prestaciones por ISAPRE y deroga el Decreto con Fuerza de Ley N° 3, de salud, de 1981”.

- f. Ley N° 18.469, de 1985. “Regula el ejercicio del derecho constitucional a la protección de la salud y crea un régimen de prestaciones de salud”.
- g. Ley N° 16.744, Ministerio de Salud. “Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”. Arts. 65 y 68.
- h. D.S. N° 594 de 1999, Ministerio de Salud. “Aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo”.
- i. Ley N° 19.882, de 2003. Ministerio de Hacienda. “Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica”. (Política de Personal; Funcionarios Públicos; Carrera Funcionaria)
- j. Ley N° 19553, de 1998. Ministerio de Hacienda. “Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica”. Concede asignación de modernización a través de “Programas de Mejoramiento de la Gestión” (PMG) y su consecuente acreditación a través de la Norma ISO 9001:2000.

Estos cuerpos normativos prescriben procedimientos y métodos que tienden a la validación y estandarización de protocolos generales de trabajo, que contemplan incluso instrumentos específicos. Lo anterior implica el uso de variables y factores concebidos en investigaciones previas, provenientes muchas veces de países, campos o sectores de aplicación diferentes a aquellos en los que se aplican. Por ejemplo, la Resolución Exenta N° 336, del Ministerio de Salud, instruye un Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo, que ha de ejecutarse siempre a través del Cuestionario ISTAS 21, instrumento de originado en Dinamarca en el año 2000, estandarizado luego

a la realidad española en el 2002, y finalmente a la realidad chilena durante 2008 (Alvarado, Pérez-Franco, Saavedra, Fuentealba, Alarcón, Marchetti y Aranda, 2012).

La presente Tesis recogió la intencionalidad de las normativas señaladas e iniciativas que se están llevando a cabo en el sector público, justificando la pertinencia de la aplicación de estudios en este campo, pero desde un enfoque contingente o situacional (Lawrence y Lorsch, 1973; Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1980, citados en Rodríguez 2002), que se emplazó desde lo local, permitiendo así contextualizar, desde el punto de vista estructural/institucional, una relevancia práctica del problema de investigación en el campo elegido. Así, la indagación se situó en una organización en particular del sector público del Estado chileno, buscando conocer las actitudes y creencias que sus integrantes sostienen respecto de los principales atributos que ellos mismos identificaron en relación con las relaciones interpersonales en su propio ambiente de trabajo.

Desde el interaccionismo simbólico se propone que la unidad psicosocial significativa puede reconocerse sociométricamente en un periodo de tiempo acotado, para lo cual distintos autores de este enfoque sugieren el uso combinado de metodologías cualitativas y cuantitativas combinadas, para los estudios de clima laboral.

En el mismo sentido, los antecedentes teóricos y empíricos de las últimas décadas (Reed, 1985; Willmott, 1993; Schultz y Hatch, 1996, citados en Demicheli, 2008) muestran la evolución epistemológica, teórica y metodológica en el campo de los estudios organizacionales, donde la discusión sobre los correlatos metodológicos del cambio paradigmático de fines del siglo pasado, dio lugar a

propuestas de enfoques y diseños mixtos (transparadigmáticos) basados en el uso de recursos cualitativos y cuantitativos, ya sea en forma paralela o secuencial durante el desarrollo de un mismo estudio.

Considerando lo anterior, se revisó una intención inicial de realizar el estudio desde el punto de vista de las expectativas, modificándola en favor de un estudio de creencias y actitudes respecto de las relaciones interpersonales, atendida la importante validación conceptual que la Psicología Social ha dado históricamente a éstas últimas y el mayor potencial que ellas poseen para llegar a manifestarse en comportamientos visibles y concretos en los contextos organizacionales cotidianos.

Al mismo tiempo, la inclusión acordada en las Mesas de Trabajo de miembros de distintos niveles jerárquicos de la institución como participantes en el estudio, da cuenta del interés por una indagatoria focalizada en sus dinámicas relacionales, lo que permite el análisis de la interactividad y multilateralidad institucional, más allá del mero análisis descriptivo lineal posible a partir de un levantamiento de disposiciones o percepciones individuales y unidireccionales.

Por su parte, las *creencias* y *actitudes* constituyen unidades de análisis que aportan significativamente a la mayor y mejor comprensión de la vida organizacional y sus fenómenos, en tanto refieren y se relacionan con valores, y supuestos que aun no siendo evidentes ni visibles, son claves para la comprensión del comportamiento de las personas y las prácticas recurrentes en sus ambientes de trabajo.

En virtud de lo antes descrito, la investigación desarrollada en la presente tesis, propone dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las creencias

y actitudes de los funcionarios/as de un organismo del Estado chileno, respecto de las relaciones interpersonales en su ambiente institucional de trabajo?

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Las Organizaciones como sistemas sociales

Si bien el estudio sistemático de las organizaciones sociales data del siglo XIX, con una visión conocida como “clásica”, proveniente de enfoques positivistas o mecanicistas, es en la segunda mitad del siglo XX que la noción de organización es asimilada a la Teoría General de Sistemas, y con ello, las organizaciones a las que se refiere esta tesis, son concebidas como sistemas sociales en su sentido más genérico.

Existen muchas definiciones acerca del concepto de organización, el que en general está revestido de distintas complejidades, compuestas por ejemplo, por su taxonomía, y según el tipo de organización de referencia, por su multidimensionalidad particular, y según lo anterior, por la variedad de niveles de análisis en su estudio.

También se puede hacer referencia a la diversidad de enfoques científicos dedicados al estudio de las organizaciones, lo que induce en cada uno un sesgo disciplinario, tal es el caso de las ciencias sociales, y dentro de éstas la Psicología Social, Sociología, Antropología, Administración, Ciencias Políticas, entre otras.

A partir de un análisis acerca de la evolución del concepto de organización, y sus muchas formas de concebirla, Porter, Lawler y Hackmann

(1975, citados en García & Sáez, 1995), proponen los siguientes elementos comunes: composición, orientación, diferenciación, racionalidad, coordinación y continuidad, a describir a continuación:

- Composición: las organizaciones están compuestas por individuos y grupos interrelacionados.
- Orientación: las organizaciones se orientan hacia objetos y metas específicas.
- Diferenciación de funciones: el logro de objetivos requiere la ejecución de distintas tareas, de lo que emerge la división del trabajo.
- Coordinación racional intencionada: existiría cierta planificación coherente o lógica en los procesos y actividades desarrollados por la organización.
- Continuidad a través del tiempo: las organizaciones mantienen cierta duración, que puede ser variable según diversos factores.

Junto con estos elementos que dan cuenta de una realidad o contexto interno en las organizaciones, también se debe aludir a su carácter de permanente interacción con el contexto circundante, externo, luego ambos contextos son asimismo inalienables de una dimensión política (o de sistemas políticos), ya sea también de política interior, exterior y/o ambas en interacción.

Al respecto, Mateu (1984, citado en Martín-Quirós & Zarco, 2009), plantea que una organización es un sistema complejo, multivariado, cuya dinámica depende de las aptitudes, valores, necesidades y expectativas de sus miembros,

además de procesos sociales internos y externos (interpersonales, grupales e intergrupales), así como de los cambios culturales y tecnológicos de su entorno.

Otra propuesta teórica referida a los paradigmas puestos en juego por los investigadores, es la señalada por Martín–Quirós y Zarco (2009), quienes advierten que las organizaciones pueden ser vistas como sistemas racionales enfocados al logro de determinados propósitos, por ejemplo, de acuerdo con lo anterior, para Luhmann (1983, citado en Rodríguez, 2002), estos sistemas sociales se caracterizarían por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de comportamientos requeridos; o paradigmas que se refieren a las organizaciones como sistemas naturales que buscan sobrevivir en la incertidumbre ambiental. También pueden verse como sistemas cerrados (autosuficientes y casi aislados), o como sistemas abiertos (determinados por el entorno).

Por su parte, Rodríguez (2002), señala que las organizaciones se caracterizan porque establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas y también condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

En este escenario, Rodríguez (2002), se refiere a que las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistema social que surge a partir de la coordinación de contingencias. Toda vez que se relacionan dos seres humanos, se produce un acomodo de contingencias, y del mismo modo, los sistemas sociales también requieren de esta interacción de contingencias, en el caso de

las organizaciones éstas se traducen en los reglamentos y normas que regulan el comportamiento de los miembros, por un lado, y en el comportamiento de los miembros propiamente tal, por el otro. De lo anterior fluye que la organización que se observa en la práctica no es sino el resultado del acomodo entre reglas y comportamientos, y que ni las reglas se respetan plenamente, ni los miembros se comportan tan libremente, dando como resultado una situación de racionalidad entre paréntesis.

Una definición importante, para efectos de la presente tesis, respecto de las relaciones interpersonales (RR.II.), es la formulada por García y Sáez, (1995), que destacan y complementan la definición interaccionista de Haas y Drabek (1973), para quienes una organización es “un sistema discernible de interacción relativamente permanente y complejo”. El hecho de considerar a la organización como un ámbito de interacción, por sobre una suma o agregado de miembros, conlleva a las siguientes consideraciones:

- La interacción implica procesos de influencia mutua y recíproca entre personas. Puede ser de distintos tipos (verbal, no verbal, etc.), en el caso de los sistemas tecnológicos, o en organizaciones de mayor tamaño, las interacciones pueden ser indirectas (por ejemplo, en las líneas de montaje. O en las relaciones macro/micro). También se destaca la interacción simbólica, pues los seres humanos somos manipuladores de símbolos.
- Las organizaciones son sistemas sinérgicos, de manera que el conjunto es mayor que la suma de las partes.

- Como todo sistema, los componentes están interrelacionados, de manera que el cambio en uno puede provocar cambios en los demás.
- Como sistemas de interacciones, son relativamente permanentes y en Estado de flujo constante.

Otro alcance en términos de definiciones, es el adoptado por Rodríguez (2003, citado en Martín-Quirós & Zarco, 2009), quien señala que las organizaciones:

- Son sistemas sociales relativamente permanentes.
- Están constituidas por individuos y grupos de personas con unos objetivos o metas que tratan de lograr.
- Dotadas de una estructura y de una cultura que les permita llevar a cabo los procesos pertinentes de un modo eficaz y satisfactorio para todos sus miembros (internos y externos), así como para el entorno en que se ubica.

Este último elemento de la definición adquiere relevancia para la presente tesis, ya que pone en relieve el hecho de que toda organización está sustentada en una cultura, esto es, de un sistema de creencias, valores, símbolos, costumbres, entre otras distinciones básicas consensuales, que les permiten asignar significados y sentidos tanto cuando se encuentra operando, como a la hora de analizar este operar.

Meredith y Gibbs (1986, citado en García & Sáez, 1995), clasifican las organizaciones según tres características principales: si los resultados son bienes o servicios, si su propiedad y control son de carácter público o privado y si su objetivo es

obtener beneficios, es decir, si son lucrativas o no. Al cruzar estas tres dimensiones se obtiene una matriz de ocho compartimientos donde podemos incluir casi a la totalidad de las organizaciones.

Blau y Scott (1962, citado en García & Sáez, 1995) clasificaron las organizaciones según las características de sus miembros, que pueden ser participantes, propietarios o administradores, clientes y público en general. De acuerdo a lo anterior encontramos organizaciones de beneficio mutuo; orientadas hacia los negocios; de servicios y las gubernamentales. Una alternativa de clasificación entre la gran cantidad y variedad de organizaciones sociales e iniciativas que conforman y componen las sociedades, consiste en designarlas según su grado de ejercicio del poder que utiliza, en ese sentido García y Sáez (1995), distinguen tipos de poder coercitivo, remunerativo y normativo. Etzioni (1961, citado en García & Sáez, 1995), en la misma línea identifica tres tipos de organizaciones: en las coercitivas, la autoridad reside en el poder de castigar y emplea la fuerza como medio de control. En las utilitarias, la autoridad reside en el poder de recompensar, generalmente de manera económica, con lo cual maneja el control. Y por último las normativas, con su correspondiente control moral. Como puede verse, la sociedad, en tanto sistema social de una nación, en su complejidad establece distinciones entre sus organizaciones, por diferentes propósitos. Desde la perspectiva del poder y/o del acceso a la toma de decisiones con respecto a los asuntos del país en sus distintas áreas de actividad, se presenta una clasificación de las organizaciones en distintos *sectores*, (Saniter, 2002): inicialmente el sector público o el Estado, compuesto por organismos y empresas estatales, servicios públicos centralizados, descentralizados,

y municipios, pueden denominarse como *Primer Sector*; al sector privado, compuesto por empresas privadas que circulan en la economía de mercado, con fines de lucro, como *Segundo Sector*; a las organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil, con personalidad jurídica, como *Tercer Sector*; a las organizaciones informales, sin personalidad jurídica, y que por sus finalidades presentan modos alternativos de sentir y hacer, y que muestran dificultades de adaptación o inclusión en los anteriores sectores, tales como agrupaciones culturales juveniles, organizaciones de tomas de terreno, u otras, como *Cuarto Sector*. Y finalmente como *Quinto Sector*, pueden denominarse a organizaciones que actúan al margen de la ley, y cuya presencia puede estar incluida en todos los sectores anteriores, según sus finalidades, tales como los carteles de colusión, redes de corrupción, tráfico ilícito de influencias, bandas criminales, mafia organizada o grupos terroristas, entre otros.

En la mayoría de los sectores de la sociedad recién mencionados, pueden identificarse organizaciones laborales, siempre y cuando en ellas se desarrolle un trabajo, que sea de alguna forma remunerado o retribuido materialmente, articulándose una dialéctica entre empleador(es) y trabajador(es), con las dinámicas que caracterizan a las relaciones laborales y que la diferencian en esto, de otros tipos de organizaciones sociales.

En lo que respecta al sector privado, el trabajo se desenvuelve en organizaciones sociales de segundo y tercer sectores. En el caso del tercer y cuarto sectores, las compensaciones recibidas por el esfuerzo empeñado en pos de un objetivo no siempre son de tipo económica y menos aún en el cuarto sector, en tanto sector alternativo, donde

el trabajar no se efectúa en un contexto formal y menos aún frente a un “empleador”. Por ejemplo, en el tercer sector: clubes deportivos de barrio, juntas de vecinos u otros, y en el cuarto sector a grupos ambientalistas, animalistas, okupas, bandas musicales o grupos de acción cultural incipientes, entre otros. Organizaciones que están todas basadas en un tipo de trabajo voluntario.

La conjugación de los niveles de análisis, así como de la especificación del tipo de organización de la que se hable, va a determinar finalmente el modo en que las veamos. Por esto mismo es más adecuada al fenómeno organizacional la conjugación de distintos marcos teóricos complementarios, que den cuenta de múltiples aproximaciones, aunque por otro lado no resultará posible acercarse a la realidad social de las organizaciones con una mirada neutral. Por lo mismo, Martín–Quirós y Zarco, (2009), advierten la relevancia del rol de la ideología en las definiciones de organización, en la permanente construcción, deconstrucción y reconstrucción de las definiciones y principios para calificar uno de los fenómenos sociales más importantes, como son las organizaciones sociales. En este sentido proponen los siguientes elementos de análisis:

- El estudio de las organizaciones alude frecuentemente a una retórica de la racionalidad de éstas, y que sería esta racionalidad la que determina su andar en el ambiente. Sin embargo, con esta posición se desestima la dimensión política, cultural, u otras dimensiones provenientes del entorno. En realidad la racionalidad en la vida de las organizaciones es más un instrumento de justificación y control, que de razón.

- Las organizaciones no son sistemas unitarios, porque son un campo de intereses, a veces convergentes, a veces encontrados. Son dirigidas por una coalición dominante ocupada de mantenerse y legitimarse en la propia organización.

El entorno de las organizaciones tampoco es unitario, ya que éste también conserva una dinámica de intereses diversos, cuyas direcciones varían según circunstancias y alianzas con otras organizaciones, y con esto determinan la direccionalidad de recursos.

- Las organizaciones pueden ser consideradas motores de desarrollo social, pero también como sistemas de dominación. Esto debido a que su vocación de eficiencia, no siempre se correlaciona con el bienestar de sus integrantes, el que a veces es tronzado en pos de la seguridad de la organización. Al dominar esta última, -la seguridad-, los miembros de la organización pueden verse expuestos a condiciones de riesgo, por verse afectadas las libertades, o la salud. Por ejemplo, con el incremento de niveles de estrés.

El presente marco teórico se ubica frente al estudio de las organizaciones, en tanto realidades sociales de tipo laboral, atendiendo que este objeto social debe ser analizado desde una complejidad que acoge la multidimensionalidad de la materia y los múltiples niveles de análisis, que permiten entender la conducta de los seres humanos, y particularmente las RR.II. en ese contexto.

Es por esto que desde un punto de vista epistemológico, tanto en esta realidad social como otras abordadas por las ciencias del comportamiento, se está frente a dos paradigmas. Por un lado el paradigma racional, propio de una concepción positivista, con sus metodologías eminentemente cuantitativas; y por otro lado un paradigma fenomenológico, hermenéutico, hijo de la crisis paradigmática de los últimos períodos, con sus metodología de corte cualitativo. Lo anterior para asumir los beneficios de la coexistencia paradigmática en el afán de dar cuenta de mejor manera, de las características del objeto de estudio.

3.2. Organizaciones sociales laborales: diferencias entre privadas y públicas.

Establecida la clasificación anterior, en la presente tesis se hace referencia a las organizaciones laborales correspondientes al primer sector, sector público, cuya legislación y dinámica interna poseen características diferentes a las del sector privado. Esta opción obedece a que la presente investigación se desarrolla en un servicio público descentralizado.

A continuación se realiza una descripción más detallada de las características distintivas de ambos tipos de organización.

El Código del Trabajo estipula en su artículo 1, que los trabajadores privados se rigen por este cuerpo normativo, en tanto los funcionarios de la administración del Estado se regirán en lo laboral por estatutos especiales, tales como por ejemplo el administrativo, docente, de atención primaria, según el caso. En tanto en el artículo 2,

reconoce la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan, resguardándose en este contexto, prerrogativas o derechos fundamentales, tales como la no discriminación.

En su artículo 3, el Código del Trabajo establece para los efectos legales, las definiciones operativas de los actores implicados en toda relación laboral, así como el concepto de empresa. En este sentido se formulan las siguientes definiciones:

- Empleador: toda persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo,
- Trabajador: toda persona natural que preste servicios intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo,
- Trabajador independiente: aquel que en el ejercicio de la actividad de que se trate no depende de empleador alguno ni tiene trabajadores bajo su dependencia.
- Empresa: toda organización de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada.

Dentro de este cuerpo legal en adelante se establecen marcos normativos generales que rigen la relación laboral que las partes acuerden a través de un contrato de trabajo, no existiendo orientaciones universales que rijan diversos aspectos internos de las organizacionales, tales como desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, estabilidad en el empleo, sistemas de beneficios y condiciones de bienestar, reglamentos internos, u otras condiciones que la ley establece que pueden negociarse colectivamente.

Existen distintos tipos de contrato de trabajo en el sector privado, tales como contrato por faena u obra, a plazo fijo o indefinido, así como otros contratos especiales, como de aprendiz o el trabajo a honorarios, este último no reuniría el carácter de relación laboral bajo subordinación o dependencia.

Los motivos por los que se pone término a la relación laboral son diversos y se encuentran estipulados en su generalidad en los artículos 159, 160 y 161, del Código del Trabajo; existiendo distintos casos especiales, como por ejemplo el autodespido, en el artículo 171.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en el trimestre agosto, septiembre y octubre de 2014, la fuerza de ocupados del país fue de un total de 7.894.840 trabajadores, de este total, un 94,3% trabaja en el sector privado (http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php).

Por su parte, en el sector público la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, establece específicamente en su artículo 1 que el Estado de Chile y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa se regularán por las normas de ese Estatuto. En adelante, a lo largo de todo el texto, fija taxativamente todo lo anterior, de manera prescriptora, incluso establece mecanismos de control y corrección, en el evento de desviación de estas instrucciones. Al efecto establece normas generales, de la carrera funcionaria, de las obligaciones funcionarias, de los derechos funcionarios, de la responsabilidad

administrativa, de la cesación de funciones, de la responsabilidad administrativa, entre otros.

También existen variadas otras normas, leyes, decretos y resoluciones que regulan aspectos del funcionamiento de las organizaciones públicas, y por cierto de la administración del personal, por ejemplo se pueden mencionar: la Ley n° 19880, que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado; la Ley N° 18575 Orgánico constitucional de bases generales de la administración del Estado; el Decreto Ley N° 3551, que fija normas sobre remuneraciones y sobre personal para el sector público; o la Ley N° 20.285 y su reglamento sobre acceso a la información pública, entre muchas otras.

Los contratos de trabajo en el sector público pueden ser de planta, o a contrata, los que sólo podrán corresponder a funciones propias que deban realizar las instituciones referidas en el artículo 1 del Estatuto Administrativo. Respecto de las demás actividades, aquéllas deberán procurar que su prestación se efectúe por el sector privado.

La planta de personal es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución; en tanto el empleo a contrata es aquél de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución.

Ambas figuras contractuales pueden ser terminadas por el empleador/Estado, a través de una investigación sumaria o sumario administrativo, al observarse una seria irregularidad de disciplina funcionaria, en tanto las contratas además pueden ser

terminadas, no renovándola al 31 de diciembre del año; o en otra fecha, cuando así lo decida discrecionalmente la parte empleadora.

Si bien las tareas desarrolladas en el Estado, se asumen desde las figuras de planta y contrata, es común en el Estado chileno observar contrata que se renuevan año tras año, por mucho tiempo; así como una gran cantidad de trabajadores que prestan servicios bajo la figura de honorarios, pese a que trabajan bajo subordinación o dependencia, también durante años. Esta situación representa un factor crítico en el análisis organizacional del sector público, ya que provoca la segregación de trabajadores en distintas categorías, y sensación de inestabilidad en un sector de empleo que históricamente ha sido estable.

En el mismo informe trimestral del INE 2014, se informó que el Estado chileno representa el 5,7% de la ocupación laboral del país, con 451.690 trabajadores de la administración pública (<http://www.ine.cl/ene/>).

Pese a la creciente reducción que ha observado el Estado en los últimos 40 años, las funciones que conserva son de vital importancia estratégica para el país, al garantizar necesidades básicas y derechos a la población, tales como salud, educación, justicia, regulación del mercado, entre tantas otras tareas relacionadas con el bien común y el control. En tanto en lo político viene buscando formas de profundizar la democracia, luego de un proceso dictatorial que provocó un gran retraso en la gestión pública, al privatizar muchas funciones que tradicionalmente eran potestad estatal; así como una drástica reducción de espacios de participación social para el ciudadano en general y en particular en el caso del funcionario/a público.

Por su parte desde hace 27 años se viene desarrollando un proceso de modernización del Estado, asimilando normas internacionales de calidad, incorporando tecnología, automatizando procesos, o buscando acomodos en la gestión para incrementar su eficiencia, así como, ampliando espacios de control ciudadano y de transparencia.

Sin embargo, el ejercicio de la gestión pública en Chile, es una tarea compleja, atendidas las mismas discusiones respecto del tamaño del Estado, con voces que apuntan a reducirlo aún más. Las crisis económicas recurrentes, que dificultan la gestión financiera y el presupuesto social. Las demandas de la ciudadanía en promover condiciones de mayor equidad, frente a una enorme concentración de la riqueza.

En este contexto, la gerencia pública requiere el mismo manejo de herramientas que la gerencia privada, con menor remuneración muchas veces y con un conjunto de normativas restrictivas, entre otros muchos factores que desincentivan su ejercicio, al respecto autores como Losada (2008), han hecho referencia a los críticos escenarios que debe enfrentar esta gerencia; en tanto Collins (2005), efectúa un análisis en paralelo entre liderazgo en empresas privadas, versus el liderazgo en instituciones públicas, (citados en Acuña, Avendaño, Inostroza, Lagos, & Waissbluth, 2012).

En Chile, el estudio de Acuña et al. (2012), hace referencia a que los gerentes públicos enfrentan un desafío adicional al de los del sector privado, tales como:

i) saber calibrar el éxito sin contar con una métrica institucional precisa sobre su impacto, como lo es, por ejemplo, el balance en una empresa,

ii) hacer que las cosas ocurran contando con una estructura de poder difusa, en que muchas partes interesadas tienen poder de decisión sobre su institución,

iii) administrar en medio de fuertes restricciones políticas, mediáticas y burocráticas, y

iv) obtener recursos financieros con una aproximación muy distinta a la del sector privado (presupuesto público asignado a los gastos de un Servicio, el que depende de elementos diferentes al mercado).

Esta situación provoca la revisión respecto de las competencias encontradas en la dirección pública, con su consecuente necesidad de reforzar el Servicio Civil.

A nivel internacional se observa un movimiento que apunta a la necesidad de efectuar reformas para mejorar la gestión pública, al respecto Boston, Martin, Pallot y Walsh (2006), y Barzelay (2001), (citados en Acuña et al., 2012) reflejan un aumento del interés en la eficiencia y calidad del gasto público, que trajo consigo diversas reformas en países anglosajones, con indicaciones especiales respecto a metas de desempeño y sistema de Servicio Civil.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organización internacional a la que Chile pertenece, posee una unidad de Servicios de Gestión Pública (PUMA, por su sigla en inglés), la que busca ayudar a los países miembros a entender la interacción entre gobiernos y sociedades. Entre sus funciones, PUMA está a cargo de observar y analizar los desarrollos en el área de gestión pública y reformas que en esta área llevan a cabo en los últimos 40 años, en sus países asociados. Señalan que los cambios que se están dando en los últimos años, no han sido fáciles

(Helgason, 1998), atendidas las presiones a las que estas reformas deben enfrentar, tales como:

- De tipo económico: déficit de los presupuestos; necesidad de reestructurar las economías para responder demandas de la globalización.
- De tipo social y político: falta de confianza en las reformas por parte de algunos sectores, ya sean sectores políticos, de usuarios y del mismo sector público. Las necesidades y demandas crecientes de la población (por ejemplo el aumento de adultos mayores y su implicancia en gastos en pensiones y salud. O el desempleo, cuando sobrevienen crisis económicas); la postura de los usuarios, quienes han aumentado sus demandas por mejor servicio, sin la voluntad de pagar más por ello. Se diversifican las necesidades y preferencias, se requieren servicios a la medida, no conformándose con los servicios estándares.

Por otra parte, Helgason (1998), señala que no hay un modelo ideal de gestión pública para todos los países, sin embargo distingue cuatro métodos distintos que están empleando los países OCDE para mejorar sus sectores públicos. Algunos países enfatizan reformas que van de la base hacia arriba, con poder de decisión de las organizaciones sociales (Dinamarca, Suecia y Finlandia). Otros prefieren lo inverso, surgiendo la reforma desde la cima, que luego se implementan en todo el sector público (Francia, Holanda, Estados Unidos y Canadá). Existen otros métodos que denomina globalizantes (Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda), y otros que efectúan reformas parciales, en áreas específicas. También se observa una tendencia a imitar al mercado en

las organizaciones públicas, externalizando funciones, y reduciendo el tamaño del Estado. En tanto otros países se han ubicado en posiciones intermedias entre burocracia y mercado.

En Chile, el estudio de Acuña, et.al. (2012), concluye con las siguientes recomendaciones, respecto de la reforma del sector público:

- Fortalecer y expandir cobertura del Servicio Civil. La idea es maximizar la legitimidad del sistema, para que éste sea confiable para buenos postulantes (Inostroza, Morales, Fuenzalida, 2011; citados en Acuña et al. 2012)).
- Entregar mandatos reales a los gerentes públicos, que reflejen adecuadamente la complejidad de sus tareas.
- Mejorar procesos de selección y carreras profesionales de los empleados públicos de todos los niveles.
- Generar políticas y marcos institucionales sólidos para el gobierno electrónico.

Promover mejoras en la gestión pública sin duda es una tarea compleja, que junto con la conciliación de la dimensión técnica, debe ponderar el proceso humano que significa el impacto del cambio en las personas, por lo que la participación del sector en el diseño de las reformas es fundamental, tanto de funcionarios, como de usuarios de los servicios públicos.

3.3. Relaciones interpersonales (RR.II.) en el trabajo.

3.3.1. Relaciones interpersonales y el enfoque humanista de la administración.

Según Chiavenato (2006), a través de distintas teorías, principalmente la Teoría de las Relaciones Humanas (citando a Mayo, 1938; Roethlisberger, y Dikson, 1971 y Homans, 1971), o la Teoría de la Cooperación (citando a Barnard, 1971), el enfoque humanista de la administración implica una preocupación frente a la civilización industrializada, o de la influencia masificante de la civilización industrial sobre el ser humano, efectuando lo que serían las primeras aproximaciones respecto del papel de las ciencias sociales, -como la Psicología y la Sociología y, en particular, de la Psicología Laboral-, en la humanización de los lugares de trabajo y/o del trabajo mismo.

Este enfoque se origina en la segunda década del siglo XX, caracterizada por grandes crisis económicas, inflación, desempleo y una creciente sindicalización y radicalización de los trabajadores. Mientras en las organizaciones laborales primaba el enfoque clásico, mecanicista, de la Administración, con una visión de la persona como “*homo economicus*”, instalado desde de la ingeniería humana. En ese caso el análisis del trabajo se hace con relación a la adaptación de las personas a la organización del trabajo.

En oposición al enfoque clásico, el enfoque humanista, releva la importancia de que al interior de las organizaciones laborales, las personas participan en grupos y se mantienen en una constante interacción social, dando lugar a una particular forma de comportamiento. Luego, el análisis del trabajo se hace relacionando la adaptación de la

organización del trabajo, a las personas; a través de la observación de las dinámicas de los grupos, de las redes de comunicación, o de la influencia y origen de las organizaciones informales en el trabajo y el rol de éstas en la motivación, el liderazgo, o el compromiso de los trabajadores. Posicionando finalmente a la persona en el trabajo como un “hombre social”.

Los principios básicos de esta teoría se esbozan a partir de las conclusiones generales del experimento clásico realizado entre 1927 y 1932, en la fábrica de Hawthorne, perteneciente a la Western Electric Company (Chicago), el que fue coordinado por George Elton Mayo (1938, citado en Chiavenato (2006)).

Sin pretender una exposición exhaustiva de esta experiencia, se pueden esbozar los siguientes aspectos centrales de principios o énfasis que a partir de ésta se extrajeron:

- a) El nivel de producción es resultado de la integración social;
- b) El comportamiento social de los trabajadores;
- c) Las recompensas y sanciones sociales;
- d) Los grupos informales;
- e) Las relaciones humanas;
- f) Importancia del contenido del cargo;
- g) Énfasis en los aspectos emocionales.

Con relación a lo que en esta tesis se aborda, Mayo (1938, citado en Chiavenato, 2006) avanzó una definición de RR.II. en el trabajo, estableciendo que éstas son las permanentes interacciones sociales que existen entre las personas y grupos, desarrolladas

a través de acciones y actitudes. Así, el comportamiento humano que emerge en las organizaciones laborales, se ve influenciado en ese contexto, por las actitudes y normas informales, propias de los grupos sociales en los que interactúa la persona en el lugar donde trabaja.

Estas interacciones se constituyen en patrones que generan influencias, adaptaciones y dinámicas mutuas entre las personas; patrones que pueden señalar una diferenciación respecto de los aspectos formales de la organización.

Por su parte, y en este mismo enfoque humanista, la Teoría de la Cooperación de Chester Barnard (1971, citado en Chiavenato, 2006), plantea que los grupos sociales surgen en la organización a efectos de superar las limitaciones de tipo biológicas, físicas y psicológicas que tienen las personas. Debido a estas limitaciones individuales, se hace inevitable el trabajo conjunto, en oposición a la acción aislada. Al respecto agrega que los grupos sociales existen cuando se presentan las siguientes condiciones: a) existe interacción entre dos o más personas; b) existe el deseo y la disposición de cooperar y c) existen objetivos comunes entre ellas. Es decir, interacción, cooperación y objetivos comunes. Así, es por medio de la participación personal, de las RR.HH. y de la cooperación entre las personas, que surgen las organizaciones.

A partir de esto último, la Teoría de la Cooperación propone que las organizaciones existen para alcanzar objetivos que las personas solas no podrían. Esta organización sería un sistema cooperativo racional, cuya racionalidad radica en los objetivos comunes de las personas que participan.

Del planteamiento del enfoque humanista, -presentado desde estas teorías-, se pueden destacar los siguientes logros:

- Instalación de una diferencia comparativa relevante con la Teoría Clásica, - imperante hasta la época en que se origina-, incorporando el enfoque de las ciencias sociales.
- Junto con lo anterior complementa el énfasis de ese enfoque en la función económica, con la propuesta de una función social de las organizaciones de trabajo, la que se dirige a proporcionar satisfacción a las personas, buscando provocar un equilibrio interno en el sistema.
- Permitió abordar el análisis de las organizaciones de trabajo, a través de ejes tales como la relación entre las estructuras formales e informales que interactúan en su seno; o el efecto recíproco que se produce entre las organizaciones de trabajo y las personas que las constituyen.

Este enfoque abre una mirada respecto de las RR.HH., más allá de una perspectiva psicológica individualística; provocando un giro o complemento de ésta perspectiva, hacia la viabilidad que tiene una mirada social de estas relaciones, al situarlas en un contexto de trabajo y destacando en ese contexto la influencia de los grupos informales que se crean, el comportamiento social que emerge, las dinámicas o niveles de cooperación que se den, así como las creencias, actitudes, valores, expectativas, motivaciones, entre otros fenómenos psicosociales y culturales.

Esta teoría destaca la necesidad de mejorar la competencia de los administradores en las dinámicas propias de las RR.HH., para disminuir la brecha entre el mundo de la

administración y el de los trabajadores, ya que propicia una acomodación entre la organización laboral y los problemas humanos.

Otro aspecto a reconocer de los avances aportados por el enfoque humanista, particularmente desde la Teoría de las Relaciones Humanas, es que dieron estatus al factor humano en este campo, y junto con ello, para efectos de la presente tesis, permitió visibilizar a las RR.HH. en la organización, como una pieza relevante en el trabajo.

Por otra parte, existe también respecto de este enfoque una evaluación crítica proveniente de distintos autores y teorías. Al respecto Chiavenato (2006), resume estas críticas señalando lo siguiente:

- Debido a su oposición cerrada a la teoría clásica, desconoce la posibilidad de un análisis complementario que contemple las contingencias, tanto de los aspectos informales, como de los aspectos formales de las organizaciones laborales, a la vez. Ya que es el caso que una teoría no podría reemplazar a la otra. Al respecto señala: “como toda corriente de oposición inflexible, esta teoría presentó profundas distorsiones (visión parcial de los problemas de las relaciones empresariales, limitación en el campo experimental y parcialidad en las conclusiones) que la llevaron gradualmente a cierto descrédito.
- La concepción ingenua y romántica del trabajador y el énfasis exagerado en los grupos informales influyeron de manera decisiva para que esta teoría fuese analizada y criticada con dureza. Los trabajadores y sus sindicatos descubrieron e identificaron su enfoque manipulador y “demagógico”, ya que tiende a relegar a un plano secundario las recompensas salariales y materiales, y enfatizar únicamente en las

recompensas sociales, con las que puede incluso apaciguar los ánimos de los trabajadores a través de la instalación o entrega de símbolos de afecto, reconocimiento, o prestigios, en lugar de aumentos salariales.

- Por su parte la cohesión de los grupos no garantizan mayor productividad, así como un trabajador satisfecho tampoco necesariamente lo hace más comprometido o solidario.

Atendida la diversidad de críticas, fue necesario reformular la Teoría de las Relaciones Humanas, lo que dio pie al desarrollo de la Teoría del Comportamiento, y del Enfoque Situacional.

En suma, el enfoque pone en relieve que la importancia de las RR.HH. en el trabajo radica en que éstas constituyen una base de análisis para entender las organizaciones laborales, tanto en su dimensión cultural (a través de los sistemas de creencias que en ellas se reflejan), como en su dimensión conductual (a través de los patrones actitudinales observados).

3.3.2. Interaccionismo Simbólico y Relaciones Interpersonales.

Esta corriente se desarrolla a partir de las ideas de George Herbert Mead, en las primeras décadas del siglo XX, y bautizado como *Interaccionismo Simbólico* por Blumer (1937, citado en Ritzer, 1993).

El Interaccionismo Simbólico concibe la sociedad como un marco de interacción simbólica entre individuos, y al ser humano como un constructor activo de significados organizados en torno a los procesos compartidos de interacción.

Las ideas de Mead reciben una determinante influencia del pragmatismo filosófico, (John Dewey o Williams James), enfoque dialéctico (Hegel) y del conductismo radical (Watson), de este último enfoque establece una fuerte diferenciación al formular un *conductismo social*, a partir del cual sugiere tratar la experiencia desde el punto de vista de la sociedad, especialmente de la comunicación, como proceso esencial del orden social. Así, al estudiar la experiencia y la conducta de un organismo individual, o persona, como perteneciente al grupo social, encuentra una definición del campo de la psicología social.

Para referirse a la conducta, Mead (1973), ocupa el concepto de *acto*. Señala que la conducta observable encuentra expresión en el individuo, dentro de su organismo, y parte de esta conducta se expresa en las *actitudes*, las que corresponden a los comienzos de los actos, dando origen a toda clase de reacciones. Parte del acto, no externo, reside en el organismo y más tarde cobra expresión externa, que se revela en las actitudes, especialmente a través del gesto y del habla. Luego, afirma que el lenguaje que interesa desde la psicología social ha de ser aquel que se comprende desde la cooperación que ocurre en el grupo interactuante del cual el sujeto es miembro, mediante signos y gestos. Así es como la significación aparece en ese proceso, y es en ese contexto en el que puede comprenderse la conducta del sujeto.

Mead señalaba que la sociedad es el todo, el que es anterior a la parte (el individuo), y no al revés; por lo tanto, la parte es expresada en términos del todo, y no el todo en términos de las partes. Asimismo, las sociedades están compuestas por culturas,

que los individuos, al aprenderla, la constituyen en sociedad a través de interacciones cargadas de significado.

A partir de lo anterior emerge el *acto social*, el que es definido por Mead (1973), como:

“es un acto en que la ocasión o estímulo que libera a un impulso se encuentra en el carácter o conducta de un individuo vivo que pertenece a un ambiente específico del individuo que experimenta el impulso. Pero quiero restringir el acto social a la clase de actos que implican cooperación de más de un individuo, y cuyo objeto, tal como es definido por el acto, (...) es un objeto social. Por objeto social entiendo uno que corresponde a todas las partes del acto complejo, aunque tales partes se encuentren en la conducta de distintos individuos. El objetivo de los actos se halla, pues, en el proceso vital del grupo, no en el de los distintos individuos solamente” (Mead, 1925, p.263-264; citado en Mead 1973).

El Interaccionismo Simbólico, pone énfasis en la importancia del significado, en tanto determinante de la acción, y al análisis de los procesos de interacción en la vida cotidiana, lo cual enmarca a las relaciones entre las personas como una dinámica cargada de significados, en tanto significados sociales que las personas asignan al ambiente circundante.

A partir de lo anterior, la *significación* se entiende como un fenómeno inteligente, que emerge de la adaptación mutua de los actos de los individuos humanos dentro del proceso social; adaptación que se lleva a cabo gracias a la comunicación: por medio de gestos en los planos más primitivos y por medio de símbolos significantes, en

los niveles superiores de la evolución humana. Así desde este punto de vista, la conciencia, la mente y la persona derivan del mundo social, emergen de él.

Otro proceso en juego es el aprender a evaluar diferencialmente los símbolos; estos juicios de valor son definiciones aprendidas de atracción o rechazo hacia algo, o bien, creencias sobre el valor e importancia de diferentes fenómenos. Estos procesos mentales, así como el contenido de los símbolos, se aprenden de aquellos individuos con quienes interactuamos.

Mead identifica la génesis de la persona en los estadios del juego y del deporte, en la infancia. En este último estadio emerge el *otro generalizado*, de suma importancia, ya que implica la capacidad de verse a sí mismo desde la perspectiva de los demás, elemento base para las RR.II., para la vida en comunidad y para integrarse a las actividades del grupo organizado. Junto al otro generalizado, la persona también está compuesta por dos fases: el “Yo”, su aspecto creativo e imprevisible; y el “Mi”, conjunto organizado de actitudes de los otros asumidos por el actor, (Ritzer, 2012).

Por su parte, en términos de Pons (2010), las personas son reflexivas y en su introspección crean, gradualmente, una definición del *self*. El *self* es un proceso de concienciación y definición del propio sí mismo y como tal, siempre es cambiante y dinámico. Se distinguen diferentes partes en el proceso de percepción del *self*. Una distinción se basa en el *self* físico, referido al cuerpo y a sus múltiples propiedades, y el *self* social, referido a lo que uno es con relación a la sociedad, a subunidades de sociedad y a personas especialmente próximas.

En este contexto, el «yo» se refiere a aquellas partes del sí mismo que son espontáneas y únicas para una persona. Mientras el «mí» incluye los roles sociales que corresponde desempeñar y es la parte del *self* que los otros conocen de uno mismo y, además, la parte en la que se basarán para aprender o descubrir su propio conocimiento de la realidad. El hecho de que el mí se aprenda en interacción con otros significa que está determinado por las relaciones sociales, “en” las RR.II. Sin embargo, el yo y el mí, no son simples objetos estáticos del *self*, sino parte de un proceso fluido y cambiante, que no es simple, ni va en un solo sentido, ni nunca llega a ser completo. El interaccionismo simbólico, pues, incluye un cierto determinismo social, pero supone también que parte del comportamiento humano es de carácter indeterminado.

Son muchas las familias de enfoques dentro del Interaccionismo Simbólico, algunos de éstos son divergentes. En el afán de agrupar los elementos comunes, Blumer, (1969, citado en Bogdany & Taylor, 1996), propone tres premisas básicas para el Interaccionismo Simbólico:

- a) Las personas actúan respecto de las cosas y de las otras personas, sobre la base de los significados que estas tienen para ellas.
- b) Los significados son productos sociales que surgen durante la interacción. Una persona aprende de las otras personas a ver el mundo.
- c) Los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación.

Este proceso de interpretar actúa como mediador entre los significados (creencias), las predisposiciones a actuar de cierto modo (actitudes) y la acción misma.

Con esto se obtiene que la manera en que una persona interprete algo dependa de los significados de que disponga y de cómo aprecie o valore una situación, proceso representacional que a su vez, permite comprender sus actos.

Otra formulación de los principios básicos del Interaccionismo Simbólico, es el formulado por Ritzer (1993, p.261-262), quien los resume en los siguientes siete puntos:

- i) *A diferencia de los animales inferiores, los seres humanos están dotados de capacidad de pensamiento.*
- ii) *La capacidad de pensamiento está modelada por la interacción social.*
- iii) *En la interacción social las personas aprenden los significados y los símbolos que les permiten ejercer su capacidad de pensamiento distintivamente humana.*
- iv) *Los significados y los símbolos permiten a las personas actuar e interactuar de una manera distintivamente humana.*
- v) *Las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación.*
- vi) *Las personas son capaces de introducir estas modificaciones y alteraciones debido, en parte, a su capacidad para interactuar consigo mismas, lo que les permite examinar los posibles cursos de acción, y valorar sus ventajas y desventajas relativas para luego elegir uno.*

vii) *Las pautas entrelazadas de acción e interacción constituyen los grupos y las sociedades.*

Es así como las RR.II. no resultan ser sólo agregados de actos individuales en interacción; a diferencia de lo se pudiera afirmar desde un enfoque micro, o un enfoque psicológico de la experiencia individual (individualista), ya que en términos de Fingermann (1967), la comunidad o el grupo social no puede verse como un agregado o suma de individuos, debido a que ésta/e justamente se trata de una realidad supraindividual, una totalidad integrada que posee una consciencia de sí, -tal como el individuo-, que bien podría calificarse como consciencia social; acá las RR.II. son vistas como actos sociales, y como tales, se encuentran involucrados en contextos más amplios, que van más allá de los individuos interactuantes y abarcan a todos los miembros de un grupo social y a la organización social a la que este grupo pertenezca. Por lo tanto, la explicación de las conductas individuales que se presentan en las RR.II., puede realizarse en términos de la conducta organizada del grupo social, que se generaliza en cuanto a símbolos y significados compartidos. Establecido esto, se puede afirmar que en el escenario donde se efectúan las RR.II., se manifiestan todos los elementos formulados por el Interaccionismo Simbólico. La interacción, el gesto, el signo, la comunicación. El intercambio de significados, la reproducción de símbolos culturalmente compartidos, el desarrollo de patrones de interacción con sentido, los actos y actitudes sociales, entre tantos otros elementos.

Puestos en otro nivel, más adelante se desarrollarán las nuevas formulaciones del Interaccionismo simbólico, que permitan acceder a sus aportes en el análisis de realidades sociales más macro, como es una organización laboral o un servicio público.

3.3.3. Las Relaciones Interpersonales como fenómeno psicosocial articulador de niveles de análisis micro y macro sociales.

A partir de lo expuesto hasta acá, se puede decir que las RR.II. son más que una sumatoria o agregado de sujetos interactuando a nivel microambiental, o en intercambio conativo entre personas. Es decir, que indudablemente aquello se da, pero sería incompleto afirmar que estos procesos de influencia recíproca entre personas, carezca de una dimensión de interacción simbólica. Asimismo, no se trata sólo de distancias físicas, sino que también de distancias psicosociales que se asientan en un contexto o lugar físico o virtual estructurado socioculturalmente.

Tampoco se trata sólo de describir estos asentamientos y los intercambios entre asentamientos, donde las RR.II. se dan, en términos meramente físicos, sino que también identificar los pesos de significado simbólico que caracteriza al micro y al macro ambiente, que determina en forma y contenido a las RR.II., y que las hacen diferentes en una u otra organización social.

A continuación se expone cómo a la luz de elementos teóricos diversos, provenientes de la proxémica, la arqueología, la ecología, el desarrollo humano y enfoques renovados del interaccionismo simbólico, entre otros, se sitúa al fenómeno de

las RR.II. en un terreno de articulación y encuentro de niveles de análisis micro y macro sociales.

Proxémica: en términos de Hall (1993), se vincula con el sistema general de comunicación y de RR.II. Este autor estudió la organización social del espacio interpersonal y los códigos que rigen su utilización, considerando que cada cultura lo organiza de manera diferente. Destaca esto como una “dimensión oculta”, no verbal, del hombre con el espacio, y el cómo cada cultura organiza el espacio de manera diferente a partir de un substrato animal idéntico: el “territorio”. Distinguiendo cuatro tipos de distancias interpersonales: íntima, personal, social y pública. Las que a su vez, comportan dos modalidades: próxima y lejana. No se trata sólo de distancias físicas, sino más bien a éstas junto al estudio del espacio informal de las interacciones en un plano psicológico y psicosocial.

La proxémica permite analizar cómo cada individuo y sus interacciones en grupo es consciente de su “territorio” y de la eventual intrusión de la que puede ser objeto por parte de otros agentes identificados como externos. Esta distancia social es un vínculo oculto que ciñe al grupo y es una distancia también psicológica, ya que la intrusión u otras formas de interacción o incluso de disposición espacial en grupos pequeños, pueden provocar efectos emocionales en los sujetos, como estrés, rabia, miedo, alegría, aceptación, alivio, etc. Así como también puede revelar pautas de relación como liderazgo, jerarquía, o cooperación, entre otros. Estrechamente vinculados por ejemplo con las actitudes. A nivel cultural también puede dar lugar a la puesta en práctica de

creencias, costumbres, o rituales, vinculados a procedimientos grupales de bienvenida, saludo, expulsión, celebración, defensa, entre otros.

Sobre la base de lo establecido por Hall (1993), se diferencian dos fenómenos clave de la proxémica en las organizaciones: la distancia y el espacio.

El manejo de la distancia, es el que utilizan las personas entre ellas al interactuar cotidianamente. Por ejemplo, la distancia física que tenga un funcionario(a) público al dirigirse al Director Nacional o Regional de su institución; en comparación con la distancia con un colega de la misma unidad u oficina. Ambas distancias son opuestas, en la medida que mientras la distancia con el Director denota respeto, sumisión, temor, hacia él o ella, la autoridad que él o ella posee y otros elementos que le otorga el cargo; la mantenida con un colega puede mostrar cercanía, afinidad, amistad, o compañerismo.

Por otro lado, tenemos el manejo de los espacios, el cual se evidencia en la asignación de "territorios" a las personas en la organización según la posición jerárquica u operativa que ostenta. Por ejemplo, las características de la oficina o espacio asignado que tiene el o la Directora(a) Nacional de una organización comparada con el espacio asignado a un funcionario de provincia.

Arqueología: Para Chang (1967), la Arqueología es el campo de estudio que sitúa al ser humano con más precisión en relación con su ambiente, en tanto medio natural, cuando efectúa sus análisis en lo que se denomina "asentamiento", ya que es el lugar donde vivieron habitantes que dejaron vestigios elaborados durante un periodo de tiempo. Luego analiza cómo los habitantes abandonaban temporal o permanentemente

su residencia, para arribar a otros asentamientos; describiéndose entonces además relaciones entre distintos asentamientos.

Sin embargo, parece superficial una descripción exclusivamente física de asentamientos o de éstos en interacción, si no se considera el análisis de la interacción significativa, el intercambio de símbolos.

Chang (1967), se refiere al asentamiento físico, como el microambiente, frente al macroambiente, que es la esfera tipológica principal de la que el microambiente es un segmento.

Los términos micro y macroambiente procedentes de un artículo de Coe y Flannery (1964, citado en Chang, 1967), se referían a microambientes como pequeñas subdivisiones de grandes zonas ecológicas; en tanto estas últimas son denominadas macroambientes. Señalan que los microambientes tienen mayor peso de significado para comprender las relaciones específicas hombre-medio. Ponen de manifiesto entonces una coherencia terminológica, donde se dan diversas zonas ecológicas, con grupos humanos específicos, sin sacrificar la connotación de lo microambiental, información esencial para cualquier delimitación de los asentamientos en estudio.

A la luz de estos dos elementos de análisis (la proxémica de Hall y la arqueología de Chang), las RR.II., se sitúan a nivel micro, asentándose en un lugar, un microambiente, y al constituirse en organización social se establecen dinámicas de interacción cargadas de significados culturales que se expresan en términos de distancia y espacio, en un entorno, o conjunto de entornos más extensos.

A este respecto, Chang (1967) señala la relevancia de la Ecología Cultural, cuyo objeto de estudio es la interrelación de los restos y fenómenos socioculturales y el microambiente. Cuyos resultados, en la medida que establecen pautas de conducta involucradas en la explotación del ambiente, afectan a otros aspectos de la cultura, serían indispensables para cualquier generalización, por sobre el nivel de asentamiento, sobre las relaciones orgánicas del hombre y su ambiente.

Ahora bien, lo anterior se afirma desde una sobrevivencia humana analizada a partir de los patrones de asentamiento, los que implican una dimensión laboral y de la organización social del trabajo. Estos análisis desempeñan un papel importante en las investigaciones de articulación micro/macro, ya que la organización social en tanto asentamiento, implica una conjunción física y simbólica. Y atendido su cometido de supervivencia, se describe en los comportamientos interactivos derivados de la división del trabajo y cuya forma de expresión cotidiana observable son las RR.II..

Modelo Ecológico de Desarrollo Humano: Formulado por Urie Bronfenbrenner (1987), concibe el ambiente, -en este caso el ambiente de trabajo-, como una *“progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo, en desarrollo, y las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que vive la persona en desarrollo, en cuanto este proceso se ve afectado por las relaciones que se establecen entre estos entornos, y por los contextos más grandes en los que están incluidos los entornos”* (1987: 40).

Desde esta definición podemos extraer los siguientes tres supuestos:

- La persona en desarrollo no es una tabula rasa afectada unidireccionalmente por el ambiente.
- La interacción entre la persona y el ambiente es bidireccional, y recíproca.
- El ambiente no se limita al entorno inmediato, sino que incluye interconexiones entre entornos más amplios.

Este autor formula que el ambiente ecológico se concibe topológicamente, como una disposición seriada de estructuras concéntricas en la que cada una es contenida por la siguiente; estas estructuras se denominan Micro, Meso, Exo, y Macro sistemas. Estas estructuras concéntricas se definen de la siguiente forma, destacando la relevancia que implican para las RR.II.:

- **Microsistema:** Corresponde a los patrones de actividades, roles, y RR.II. que la persona experimenta en un entorno determinado, con características físicas y materiales particulares. Incorpora un patrón de RR.II. según el entorno determinado o directo en el que las personas interactúan.
- **Mesosistema:** Comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona participa activamente. Por esto mismo, las personas sostienen RR.II. en distintos entornos.
- **Exosistema:** Se refiere a uno o más entornos que no incluyen a la persona como participante activo, pero en los cuales se producen hechos que afectan lo que ocurre en el entorno que comprende a la persona, o que se ven afectados por lo que ocurre en ese entorno. Las RR.II. pueden verse afectadas por vectores provenientes de

entornos en los que las personas interactuantes no participan directamente (indirectos)

- **Macrosistema:** Las correspondencias que existen o podrían existir, en forma y contenido, de los sistemas de menor orden (micro, meso y exo), al nivel de la subcultura o de la cultura en su totalidad, junto con cualquier sistema de creencias o ideología que sustente estas correspondencias. Alude a aspectos culturales que se manifiestan en los otros sistemas. Asimismo, las RR.II. mantienen una correspondencia con sistemas económicos, políticos, así como de creencias, ideologías, u otros aspectos culturales que se manifiestan en ellas.

Tal como afirmaba Hall (1993), con relación a la proxémica, se hace esperable desde esta teoría obtener una valencia o apreciación de los grupos percibidos como más próximos a los sujetos ubicados en el microsistema; en tanto, se obtiene una valencia distinta en la medida que la distancia se va ampliando y jerarquizando. Esto último en la apreciación de los sujetos respecto de los niveles organizacionales percibidos como lejanos a ellos, como es el caso de sus autoridades institucionales del meso y exosistemas.

Por lo tanto, las RR.II. no son fenómenos psicosociales cuyo análisis se agote a nivel micro.

Interaccionismo simbólico post blumeriano: Ritzer, (1993), describe la emergencia de un nuevo interaccionismo simbólico post blumeriano. Esta nueva orientación se basa en rescatar, por un lado, las tendencias macro de la misma

teoría blumeriana; mientras por otro lado, busca “construir una nueva teoría utilizando fragmentos de otros enfoques teóricos” (Fine, 1990: 136-137). Lo anterior, siguiendo a Ritzer, con la combinación de teorías macro, de autores tales como Parsons, Durkheim, Simmel, Weber y Marx, e integrando ideas del posestructuralismo, el posmodernismo y el feminismo radical. Sin dejar de mencionar el conductismo social de Mead. Todo lo anterior en relación con teorías micro, como la teoría del intercambio, la etnometodología, el análisis conversacional y la fenomenología.

En este mismo enfoque, Baldwin (1986, citado en Ritzer, 1993), hace un análisis de la teoría de Mead, señalando que a la base de este autor se lee una teoría sociológica integrada, que cubre todos los fenómenos sociales pertenecientes a los niveles micro y macro: “la psicología, la psicología social, el lenguaje, la cognición, la conducta, la sociedad, el cambio social y la ecología” (1986: 156), es decir, una síntesis teórica. Todo lo anterior unido a un apego a los métodos científicos, que le dan un peso empírico defendible a sus datos y teorías. En la siguiente figura se presenta el modelo que Baldwin ofrece acerca de la orientación teórica de Mead, respecto de los niveles micro/macrosociales:

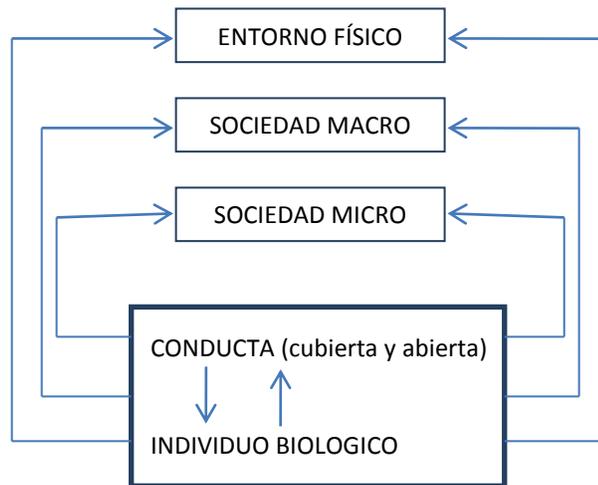


Figura 3. Esquema general de los componentes del sistema teórico de Mead

Fuente: Adaptado de Baldwin, (1986). Citado en Ritzer, G., (1993) *Teoría Sociológica Contemporánea* (p. 543). México D.F.: Mc Graw Hill.

Esta concepción micro-macro, es complementaria a su vez con una concepción objetiva-subjetiva, ya que el interaccionismo simbólico cuenta con una preocupación tanto por el modo subjetivo en que las personas construyen la realidad social, como por las pautas objetivas resultantes (Maines, 1989).

Respecto de los macrofenómenos, Maines (1989, citado en Ritzer, 1993), propone tres implicaciones, en el caso de la acción conjunta, en la que se ubicarían las RR.II.:

- Acción conjunta implica una organización social, puesto que la acción ocurre de acuerdo con pautas recurrentes.
- Las acciones suelen estar interconectadas; es decir, tienden a institucionalizarse.
- La acción social posee continuidad; es decir, tiene una dimensión histórica.

Procesos histórico sociales de relevancia cultural, tales como por ejemplo la revolución industrial, generan cambios en las formas de intercambio cotidiano de las personas, en este caso se modifican las pautas de interacción, con su componente subjetivo, a través de la incorporación creciente de tecnología en los modos de producción, de manera que la correspondencia entre lo que ocurre a nivel macro, con lo que ocurra a nivel micro resulta plenamente observable.

Por su parte, Stryker (1980, citado en Ritzer, 1993), plantea que un marco teórico adecuado, deberá relacionar a la persona con la estructura social y viceversa, facilitando el movimiento entre el nivel de la organización y los individuos. Este autor encuadraba su orientación en el interaccionismo simbólico meadiano, tal como se cita a continuación:

“...el nexo de esta influencia recíproca es la interacción. Es en este contexto de los procesos sociales – las pautas recurrentes de interacción que vinculan a los actores individuales – donde la estructura social constriñe las concepciones del self, las definiciones de la situación y las oportunidades y repertorios conductuales que vinculan y guían la interacción que tiene lugar”. (Stryker, 1980: 52, citado en Ritzer, 1993).

A partir de estas premisas, ocurriría también que cuando las personas interactúan a nivel micro, como ocurre en las RR.II., definen las situaciones y les asignan nombres a los otros participantes, a ellas mismas y a los rasgos particulares de la situación. Luego los actores utilizan estas definiciones para organizar su conducta. A la larga, la influencia acumulada de cambios a nivel de las interacciones micro, puede dar lugar a

alteraciones en las grandes estructuras sociales, como es el caso de las revoluciones sociales.

Desarrollo a Escala Humana: Max-Neef (2006) sugiere una interacción dialéctica entre estados macro (político, económico, ambiental, etc.) y comportamientos individuales; niveles que si bien se influyen de manera mutua, no son predecibles mecánicamente, debido a que los sistemas humanos no son mecánicos. Las relaciones entre los micro componentes no son lineales, pudiendo por esto provocar diversos estados macroscópicos.

Si bien es cierto que la relación micro/macro es indisoluble, aquello no implica necesariamente que exista articulación entre los niveles, donde: “cada articulación entre elementos es una relación, pero no cada relación es una articulación” (2006: p30).

La relevancia de lo anterior, para la política, o la administración laboral, por ejemplo, es que deberá asumirse que al no existir la predicción mecánica de los sistemas humanos, se hace necesario asumir la gestión con nociones de incertidumbre y efectos no deseados.

Al respecto Max-Neef propone que la direccionalidad de una organización será dada por la articulación de las partes del sistema.

De esta breve revisión de enfoques teóricos, puede esbozarse una concepción de la realidad social como una coyuntura de distintos contextos en interacción. Y que una

adecuada identificación de estos contextos lleva a describir con mayor prolijidad las contingencias que ocurren en los fenómenos sociales.

En el caso de las RR.II. en las organizaciones sociales, particularmente en ambientes laborales, tal como se ha señalado anteriormente, concurren distintos niveles de análisis en función de lo que se desea enfocar, en los que se dan también distintos enfoques y disciplinas. En este caso las aproximaciones micro, referidas a tipos de contextos sociales inmediatos o cotidianos, que influyen en la conducta, en las actitudes, en el sistema de valores de los sujetos, sean éstos individuales o grupales, que pertenecen a una organización, y que en esa dinámica ponen en juego ciertos requerimientos determinados por ésta.

Cuando las aproximaciones son macro, se dan contextos más abarcativos, que pueden implicar a distintas organizaciones, a la población, u otras miradas más globales (por ejemplo, un sector productivo, o una federación sindical).

Para Martín-Quirós y Zarco (2009), la perspectiva micro, o psicologista, atiende únicamente a las personas (características de percepciones, capacidades, motivación, intereses, etc.) o a los procesos grupales, como principales determinantes del comportamiento laboral. El peso de este enfoque micro en el análisis de las RR.II., dará cuenta de los procesos psicológicos de tipo individualísticos en juego, así como las dinámicas microgrupales que se describen en la interacción directa, cara a cara entre los sujetos, tales como proyecciones, actitudes o procesos de atracción y rechazo, alianzas, liderazgo, conflicto, intercambio y cooperación, entre otras dinámicas propias de un sí mismo visto como dissociado de lo social. Se puede proponer que aquello es cierto, pero

sin embargo no es toda la verdad, o lo es de manera incompleta. En tanto una posición macro o sociologista, prescinde de las personas y grupos, lo que da a las RR.II., un carácter de fenómeno determinado indirectamente por factores del ambiente sociocultural, con poca profundización en las dinámicas locales de apropiación de costumbres, creencias, rituales, valores, tradiciones, coerciones normativas, entre otras. Postura que tampoco resulta ser totalmente cierta o completa, en lo que a RR.II. se refiere.

Esta polaridad de enfoques lleva a afirmar que el propio concepto de organización puede variar según el nivel y la unidad de análisis, ya sea centrándose en un conjunto de individuos, o de grupos; o bien, como un sistema de individuos y de grupos interrelacionados. Con lo anterior se hace referencia a que existen dos líneas explicativas tradicionales de la conducta, y particularmente de las RR.II.

Pese a la polarización señalada, estas autoras destacan la importancia del eje “individuo-grupo-organización” en el desarrollo y evolución teórica de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a partir del cual resultaría más oportuno observar la relación dialéctica y de creación mutua entre las personas y el contexto donde desarrollan sus actividades, lo cual sitúa a las RR.II. en una condición articuladora de análisis micro/macro.

3.3.4. Relaciones Interpersonales y clima laboral.

A través del desarrollo histórico de la Psicología Organizacional y de los recursos humanos, se observa una creciente atención a las RR.II. en el trabajo, fenómeno

que adquiere una compatibilidad mayor con lo que hoy conocemos como clima organizacional y junto con este su relación con diferentes elementos de las organizaciones, tales como motivación, rendimiento, o desempeño (Bravo y Cárdenas, 2005). Desarrollo que vino a complementarse posteriormente de manera ontológica y epistemológica con conceptos tales como cultura organizacional.

El tema se plantea inicialmente en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la teoría de sistemas aplicados al estudio de las organizaciones. Hoy en día el clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional.

Inicialmente su nombre deriva de nociones tales como atmósfera, temperatura, o ambiente, para referirse analógicamente con fenómenos del ambiente físico, a lo que ocurre en las organizaciones en su ambiente interno, buscando entender las fluctuaciones de la “temperatura social” al interior de éstas.

Existen distintas definiciones, así como modelos de análisis de clima organizacional, a partir de los cuales se realizan frecuentemente estudios y evaluaciones en diferentes tipos de organizaciones. Para el caso del presente marco teórico la referencia es respecto de las organizaciones de tipo laboral, que poseen particularidades propias de ese tipo de organizaciones, a diferencia de las particularidades propias de otras organizaciones de tipo familiar, escolar, o penitenciaria, (Moos, Moos y Trickett, 1995). En este sentido, el término clima organizacional o social es genérico para referirse a las diferentes organizaciones sociales que existan; en tanto el concepto de

clima laboral corresponde a un clima organizacional entendido en el contexto de organizaciones de trabajo.

Rodríguez (2002), plantea que al hacerse un análisis organizacional, la organización no puede entenderse como un ente abstracto, sin entorno, por lo que identifica distintas variables ambientales en la constitución de un sistema organizacional. Y de la mano con esta comprensión de la organización como un sistema abierto, para este autor el clima laboral es un concepto multidimensional en el análisis del ambiente organizacional interno, ligado a grupos de variables y factores de ese ambiente, tales como su historia, la relación que establece la organización con sus miembros, la manera en que se ejerce el poder, comunicaciones, motivación, las posibilidades de desarrollo de las personas, entre otras.

Las situaciones que se retratan en un diagnóstico de clima organizacional permanecen un periodo de tiempo y pueden ser sucedidas por mejores o peores estados, según lo perciban valorativamente las personas que integran la organización.

Dessler (1992), Schneider y Reichers (1983, citados en Díaz & Zavala, 2006) y Moran y Volkwein (1992, citados en Chiang, Martín & Núñez, 2010), plantean que no hay un consenso en cuanto al significado del término, y que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo. A partir de lo anterior y en función de esta falta de consenso, ubican la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema, identificando cuatro perspectivas o enfoques para definir la manera en que se plantea lo que es el clima dentro de una organización, y

los efectos que produce tanto en las personas, como en las RR.HH. y en la organización misma. Estos enfoques son: estructural, perceptual o subjetivo, interaccionista o interactivo y cultural.

En los dos primeros se presentan perspectivas dicotómicas del clima como propio del sujeto y/o de la organización; en tanto las otras dos presentan formas conciliadoras de esta dicotomía, proponiendo la integración. Todo lo anterior con sus implicancias metodológicas en los estudios empíricos. A continuación se presenta un resumen de los principales planteamientos de estos enfoques:

El enfoque estructuralista: Guion, (1973, citado en Araujo & Jaime, 2007); Payne y Pugh, (1976, citados en Díaz & Zavala, 2006). El clima laboral es una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional. Con esta perspectiva, el clima difiere entre una organización y otra según las diferentes estructuras organizacionales. Para este enfoque la percepción del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra. Por ejemplo, Forehand y Gilmer (1964, citados en García & Sáez, 1995), definen el clima laboral como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Enfoque perceptual o subjetivo: James, Hater, Gent y Bruni, (1978, citados en Chiang, Martín & Núñez, 2010). Centrado en la percepción del sujeto. Se basa en el significado que los individuos le dan a los eventos, sugiriendo que el clima difiere de

una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada organización, es decir, es una función independiente del ambiente. Los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual, psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.

Enfoque interaccionista o interactivo: Joyce y Slocum, (1979, citados en Chiang, Martín & Núñez, 2010). Describe el término de clima organizacional desde un punto de vista estructural y subjetivo. La importancia de este enfoque radica en que el comportamiento de un trabajador no es determinado solamente por factores organizacionales existentes, sino que depende también de la percepción que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1972; citados en Díaz & Zavala, 2006).

Este enfoque coloca el énfasis en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. De modo que las RR.II., en términos de interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción, y como consecuencia de esto, el clima laboral se constituye por los efectos subjetivos o intersubjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una

organización dada. En este sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales y que, a partir de su interacción social, desarrollan formas similares de percibir e interpretar.

Luego, el significado del ambiente no es una característica inherente de los objetos externos, ni tampoco es un producto de la conciencia subjetiva individual. El significado se forma a partir de que los actores sociales tienen una tendencia a comprender y atribuir significados a los elementos de su entorno, y a comunicar y compartir esos significados mediante las RR.II. o interacción social.

Enfoque cultural: Moran y Volkwein, (1992, citados en Chiang et al., 2010) (Berger y Luckman, 1967; citados en Díaz & Zavala, 2006). El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta, un marco común de referencia, como es la cultura de la organización. Este enfoque se centra en como los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de esta cultura.

La cultura se refiere a las estructuras de significado construidas históricamente, representadas por valores, creencias, normas y conocimiento formal. Por lo que es el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado en el que tiene lugar la interacción social (Moran y Volkwein, 1992, citados en Chiang et al., 2010).

Las percepciones individuales serían transformadas por la intersubjetividad que surge de las interacciones de los individuos en las RR.II. Asimismo, la intersubjetividad influye en la formación del clima organizacional y éste en la cultura, la que a su vez actúa como moderadora de la subjetividad, e influyendo recíprocamente con los

procesos intersubjetivos. De la misma manera todos estos elementos al influirse mutuamente, pueden producir cambios entre sí.

Los procesos intersubjetivos son la sustancia que conecta al clima con la cultura organizacional, por lo que este enfoque enfatiza la interacción de los sujetos de la organización, punto de vista que comparte con el enfoque interactivo.

Este enfoque pretende integrar los enfoques anteriores, incorporando de la mirada estructural las propiedades formales visibles, de lo perceptual y del enfoque interactivo el análisis de procesos subjetivos, pero acentuando un énfasis en los acuerdos sociales en los que los rasgos culturales toman significado. Por lo tanto, se preocupa por los presupuestos culturales que guíen el comportamiento social en la organización y que se haga visible en el clima, y que este último no sería más que una manifestación de la cultura organizacional.

Por este motivo, para Araujo y Jaime (2007), esta perspectiva no corresponde a una delimitación conceptual propia de un enfoque de clima organizacional, ya que consideran que se solapa con el concepto de cultura organizacional mismo.

El clima y “los climas” laborales

Araujo y Jaime (2007), hacen referencia al trabajo desarrollado por Powell y Butterfield, (1978), quienes efectuaron una revisión de la literatura que sustenta que múltiples climas pueden existir en la misma organización, hallando distintas explicaciones, por ejemplo que este fenómeno se explicaría como función de las relaciones individuales (Johnston, 1976), y las dinámicas intragrupalas. Payne y

Mansfield, (1973), proponen que esta variación de las percepciones del clima se da en función de los niveles que pueden existir en la organización. Drexler, (1977), plantea que esa variación se da en función de los subgrupos. Mientras en términos de Pritchard y Karasick, (1973), el clima parece estar relacionado tanto con el resultado de las subunidades, como con la satisfacción de los individuos en el trabajo.

A partir de lo anterior y desde un punto de vista analógico con el modelo ecológico, la diversidad de climas dependerá de la diversidad o complejidad interna de cada ambiente de trabajo, donde las distintas perspectivas coexistentes en una organización se entienden según la referencia topográfica donde se localizan o sitúan los grupos de referencia.

En términos de Woelfel (2002, citado en Demicheli, 2008), *”esta diversidad de climas dentro de una misma organización se podría entender tomando en cuenta que aunque los individuos no manifiesten exactamente la misma visión de ciertos temas, ni mantengan un consenso a través de todos los tópicos, comparten de todos modos ciertos patrones de creencias, que forman la cultura. Aun así, agrega este autor, se observa una tendencia central de opinión acerca de las creencias individuales, que pueden ser vistas como agrupamientos (clusters), más o menos cohesionados”* (p. 80).

Díaz y Zavala, (2006), sostienen que esta diversidad de climas puede quedar más clara desde la perspectiva del interaccionismo simbólico, sosteniendo, en términos de Schneider y Reichers (1983), a quien citan, que: *“Debido a que los significados surgen de las interacciones sociales con los otros, y debido a que los miembros del mismo*

grupo de trabajo tienen más probabilidades de interactuar entre sí que con miembros de otros grupos, los diferentes grupos de una organización generarán diferentes Climas o significados respecto a eventos, prácticas y procedimientos” (p.4).

De la mano de lo anterior, se justifica revisar brevemente los postulados de este último enfoque, el interaccionismo simbólico, respecto al fenómeno de los climas laborales y las RR.HH., considerando el peso argumentativo de este enfoque en el presente marco teórico.

El clima laboral desde el interaccionismo simbólico

Araujo y Jaime (2007) plantean que autores como Denison (1996), que identifican al interaccionismo simbólico más bien con el estudio de la cultura organizacional con raíces en la obra de G. H. Mead y en el construccionismo social de Berger y Luckman (1966); en tanto Chiang, et al. (2010), complementan este argumento citando a Schneider y Reichers, (1983) y Ashforth, (1985), para quienes el interaccionismo simbólico corresponde al tipo de enfoques sobre el clima laboral que pretenden salvar la dicotomía objetivo-subjetiva, al sostener que en las interacciones comunicativas cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen al interior de los mismos.

Siguiendo con Araujo y Jaime (2007), éstos reportan que Schneider y Reichers, (1983), en su análisis sobre la etiología del clima, proponen de manera taxativa una

perspectiva interaccionista simbólica como explicación de la formación del clima en las organizaciones. Lo mismo, Ashforth, (1985), quien reconociendo que con este enfoque el concepto de clima se extiende a la cultura organizacional, dirección simbólica y otras cuestiones, afirma que la validación de las creencias y significados estaría en el consenso social; no importando si son reales o no.

Schneider y Reichers, (1983, citados en Díaz & Zavala, 2006), exponen que Mead, utiliza el término “*self*” como un fenómeno psicológico o mental (de tipo cognitivo), intercambiable con el de identidad, ya que ésta última se logra cuando uno toma las actitudes de los otros hacia uno como propias. Entonces el self completo es un reflejo de unidad y estructura del proceso social total del cual el individuo es miembro.

El “yo” sería un elemento del self, es la parte de la mente que posee la capacidad de espontaneidad. Mientras el “mi”, la otra parte del self, representa al otro generalizado internalizado, es decir, la internalización de las actitudes de los grupos a los cuales el sujeto pertenece.

La internalización del otro generalizado como el “mi” ocurre en cuanto el individuo atribuye significado a la conducta de los otros miembros del grupo. El significado de un gesto se encuentra en la respuesta de otra persona a ese gesto, por sobre la experiencia individual. Ya que los significados de las cosas vienen de las interacciones entre la gente, a partir de la cual los individuos configuran sus propias percepciones de eventos en el contexto.

De esta manera, los climas emergen de las interacciones que los miembros de un grupo de trabajo tienen entre sí. Proceso íntimamente conectado con lo que en la

presente tesis se plantea respecto de las RR.II. en el trabajo, ya que el clima laboral emergería precisamente de éstas.

Por ejemplo, para Schneider y Reichers, (1983, citados en Chiang et al., 2010) los procesos que actúan para socializar o inducir formal e informalmente a los nuevos miembros de una organización, dan también origen a los climas. Ya que las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los recién llegados a entender el significado de varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales, que los individuos en el lugar de trabajo llegan a tener percepciones similares del contexto.

Litwin y Stringer (1968, citados en Díaz & Zavala, 2006), plantean los siguientes elementos que permiten dar cuenta resumida de lo que constituye el clima laboral, entre los cuales se despliegan distintos argumentos presentados en el presente apartado:

- El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene mediando entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El enfoque interaccionista simbólico sobre la etiología de los Climas sugiere que una unidad social significativa puede definirse de manera sociométrica, es decir, como constituida por aquellos individuos que interactúan selectivamente entre sí, en una variedad de temas, frecuentemente, y en un periodo de tiempo sustancial. Es por esto que los autores de los distintos enfoques interaccionistas son coincidentes en afirmar la posibilidad de efectuar “mediciones” que permitan establecer la situación de los climas laborales en el momento de esa medición, a través de distintas metodologías cuantitativas y/o cualitativas. Mientras unos proponen dimensiones estándar, universales y predefinidas, otros se inclinan por el uso de enfoques contingentes o situacionales ad hoc.

3.3.5. Relaciones Interpersonales en instituciones del Estado.

Aunque el carácter de las RR.II. a nivel micro puede provenir de la subjetividad o intersubjetividad del grupo en estudio, en el sector público chileno existen elementos de carácter normativo referidos a los ambientes de trabajo que también participan en la construcción del sentido de las relaciones humanas en las organizaciones laborales. A modo de ejemplo, la norma ISO 9001:2000 (INN-Instituto Nacional de Normalización, 2001), los “Programas de Mejoramiento de la Gestión” (PMG) y el “Código de Buenas

Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado” (CBPL).

En primer lugar, la norma ISO 9001:2000 (INN, 2001), que se pretende implementar en las instituciones públicas chilenas desde los años 90 define “ambiente de trabajo” como el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo y que éstas incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales. Esta misma norma en su directriz 6.4 plantea que *“la institución debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”* y que *“la Dirección (de la institución) debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la institución. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente: metodologías de trabajo y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal, reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección, ergonomía, la ubicación del lugar de trabajo, interacción social, instalaciones para el personal en la institución, calor humedad, luz, flujo de aire, e higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación”*.

Si bien la norma antedicha no puede generalizar respecto a lo que significa un ambiente de trabajo adecuado, establece una serie de elementos a considerar en la definición local de éste. Al respecto se puede decir que un ambiente de trabajo puede o no ser óptimo según sus condiciones (Barra, Núñez & Saniter, 2006), y que un nivel

óptimo de condiciones de trabajo facilita la satisfacción y calidad de vida de las personas que trabajan en la institución laboral, de tal forma que posibiliten asimismo un mayor compromiso de éstas con el logro de la misión institucional.

Para esto se debe comprender al trabajador y su entorno laboral, tanto en su dimensión individual, como parte de un colectivo social, integrando la preocupación por los aspectos físico-laborales de las condiciones de trabajo, con la preocupación por los aspectos psicolaborales que impactan en su desempeño. De manera que, así como se pueden establecer factores de protección psicolaboral, también se puede hablar de *riesgos psicolaborales*, con su consecuente efecto sobre la salud de los trabajadores (Carrasco, et. al., 2006), aludiendo a que no resulta inocuo, -al menos tanto desde la perspectiva de la Gestión Organizacional, como de la Salud Ocupacional-, el estado de los ambientes de trabajo, atendidos sus efectos positivos y/o negativos tanto en los procesos y productos de una institución, como en las personas que las integran.

Como se señaló previamente, el interés especial en este tema por parte de los actores de la institución en estudio, puede entenderse además por el peso de condiciones económicas y políticas implicadas. En efecto, si bien los factores netamente salariales se enmarcan mayoritariamente en juegos de negociación política propias de las relaciones laborales, (reivindicación típica del sector sindical), en el caso de los organismos públicos como el estudiado, superan incluso las atribuciones internas de la institución en particular, -correspondiendo a niveles de relación tales como ANEF-Gobierno-, incluyendo debates legislativo estructurales, o materias de ley, como: reajustes

salariales, ley de planta, presupuesto, situación previsional del sector, y negociación colectiva sectorial, entre otros.

Se debe consignar a este respecto, el proceso de modernización del Estado, que se viene desarrollando en el país desde los años noventa, donde se incluyen iniciativas de mejoramiento remunerativo en el marco de políticas relacionadas con el desarrollo de carrera funcionaria, o de promoción interna vía concursos, que se presentan distintamente según la realidad presupuestaria, disponibilidad de cupos planta y políticas de recursos humanos de cada institución del Estado. O la creación del Servicio Civil. Entre estos mecanismos, también existen iniciativas asociadas a factores psicosociales relacionados con las relaciones humanas en el ambiente de trabajo.

Un segundo ejemplo respecto de enfoque normativo en relaciones humanas en el ambiente de trabajo, son los “Programas de Mejoramiento de la Gestión” (PMG), los que erogan incrementos salariales expresados en bonos según el nivel de cumplimiento de metas de calidad, conducentes a la acreditación bajo la norma ISO 9001-2000 (INN, 2001). Entre los sistemas organizacionales vinculados a factores psicosociales que componen el PMG se encuentran Género y otros del área de Recursos Humanos, donde estaban Evaluación del Desempeño, Capacitación e Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo. Este último especialmente involucra aspectos psicolaborales en la noción de dichos ambientes, por lo que al amparo de este PMG, los trabajadores de dichas organizaciones públicas obtienen directamente incentivos vinculados al mejoramiento de la gestión de las personas en el ambiente de trabajo.

Un tercer ejemplo, de orientación normativa en relaciones humanas en el sector público, es otra iniciativa no directamente salarial, como es el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado (CBPL), dictado por el Gobierno de la República en junio de 2006 y replanteado en enero de 2015. Este CBPL se ha constituido en un guiño a la gestión de personas en el sector público, a través de sus Unidades de Recursos Humanos y a las Asociaciones de Funcionarios/as; a quienes llama a diseñar y desarrollar en conjunto políticas y estructuras conducentes a mejorar la calidad de vida y la relación entre los actores laborales, a partir de siete directrices, en especial en la directriz N° 4, referida a las Condiciones de Trabajo.

En este sentido, la normativa referida representa una vocación política de fondo, que fundamenta a su vez el interés de las autoridades de la institución en estudio, por acoger el tipo de investigación contenida en esta tesis, por cuanto sus resultados y su relevancia práctica pueden contribuir a la confección de indicadores evaluativos de su gestión, así como de la gestión global del sector público.

Estas últimas consideraciones, si bien representan una aproximación normativa de gestión organizacional, respecto de las RR.II. en el ambiente de trabajo, expresado en términos de la Norma ISO 9001:2000 (INN, 2001), el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Código de Buenas Prácticas Laborales; estas normas no contemplan desde su concepción, diseño y redacción misma, una puesta en práctica taxativa donde se prescriba para todos los casos la forma en que se aplicarán, acto que finalmente recae en los organismos laborales mismos en los que se expresarán casuísticamente.

Por su parte, los diagnósticos psicolaborales, habitualmente se realizan en el sector público a través de instrumentos de medición estandarizados, tales como el ISTAS 21 (para riesgo psicolaboral, estandarizado y protocolizado en Chile por la Superintendencia de Seguridad Social, Ministerio de Salud y Dirección del Trabajo) o cuestionarios de clima laboral como Litwin y Stringer, lo que constituyen formas de abordaje también normativas, en la medida que no efectúan un abordaje fenomenológico situado, de la realidad.

Desde el enfoque contingente o situacional, -formulado por Lawrence y Lorsch, (1974), Burns y Stalker, (1961) y Woodward, (1980), (estos últimos citados en Chiavenato, 2006), entre otros-, se formula un emplazamiento investigativo ad hoc desde lo local que permite contextualizar la indagación en una organización en particular, buscando conocer los rasgos psicosociales particulares que en una organización se dan, sin pretender generalizaciones a partir de esos resultados, así como partiendo de variables ajenas a las manifestadas por estas organizaciones.

En el caso de la presente Tesis, justamente se busca conocer las principales actitudes y creencias que los integrantes de esta organización sostienen particularmente respecto de los principales atributos que ellos mismos identifican en relación con las RR.II. en su propio ambiente de trabajo.

3.4. Actitudes y Creencias.

En el escenario planteado hasta acá, las relaciones humanas se van a entender en el contexto del trabajo, como RR.II. éstas tienen un lugar importante en la

administración laboral, tanto entre compañeros de trabajo como entre diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización, siendo afectadas por diferencias personales y culturales, razón suficiente para entender que estas mismas pueden ser analizadas desde el punto de vista de las actitudes y creencias.

Las actitudes se incluyen dentro de los constructos teóricos más relevantes y aportadores al desarrollo de la psicología social en sus distintas áreas, incluida la organizacional. Asociadas a ellas, las creencias son otro concepto fundamental para la comprensión de los procesos mediante los cuales se constituyen, mantienen y cambian todos los sistemas de interacción humana, incluyendo las organizaciones y sus respectivas culturas (Demicheli, 2008).

En 1918, Thomas y Znaniecki (en Demicheli, 2008) definieron la Psicología Social como “el estudio científico de las actitudes” (p. 340) en un temprano intento por poner de relieve la necesidad de estudiar las relaciones entre las actitudes (con un foco exclusivo en lo afectivo) y las manifestaciones observables del comportamiento humano (Demicheli, 2008).

Las actitudes pueden considerarse como representaciones psicológicas de la influencia que ejerce cada sociedad y cultura sobre las personas en tanto individuos. Por esto mismo, son inseparables de los contextos que las generan, mantienen y actualizan bajo ciertas condiciones, y al mismo tiempo, son una expresión que articula un conjunto amplio de experiencias individuales únicas (Demicheli, 2008).

Las creencias, por su parte, han sido en general consideradas y conceptualizadas como las ideas o convicciones que ha desarrollado y sostiene una persona-fundamentalmente sobre la base de la información o conocimiento que tenga en un momento dado- respecto de otras personas, eventos o componentes de su mundo social (Demicheli, 2008).

La importancia asignada al concepto, así como su evolución histórica, han hecho que en rigor, haya innumerables definiciones relativas a las actitudes, tales como las aportadas por los autores Thurstone, 1928; Allport, 1935; Kretch y Crutchfield, 1948; Asch, 1952; Rokeach, 1966 y Fishbein y Ajzen, 1975, (Rodríguez, 1987, citado en Demicheli, 2008).

A su vez, la importancia que la Psicología Social le ha asignado por décadas al estudio de las actitudes, también queda reflejada en la diversidad de concepciones o enfoques teóricos que se han desarrollado asociados a su estudio. Demicheli (2008) propone a modo de descripción general, que éstos se pueden agrupar en torno a 5 grandes líneas principales: Enfoque funcional, (Katz y Stotland, citados en Hollander, 1971); Teoría de la disonancia cognitiva, (Festinger, 1957); Teorías del refuerzo, (Carver y Scheiler, 1997); Enfoques cognitivos, (Fishbein y Ajzen, 1975) y la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen, 1985).

Por su parte, la teoría cognitiva de Woelfel (1980, citado en Demicheli, 2008) remite en sus orígenes al pensamiento interaccionista simbólico de Mead (1973), quien prestó explícita atención al comportamiento humano como un

proceso continuo más que como una serie de actos discretos. Desde esta perspectiva interaccionista, el *Sí mismo* (Yo) se conforma en base a una porción significativamente mayor de procesos constantes apropiados al rol o roles que ejecuta una persona y, a interrupciones (ocasionales) de ese flujo, en las cuales la conducta requiere hacerse intencionada. Dentro de ese entendimiento, una actitud correspondería a la relación global de un individuo con un objeto o un grupo de éstos, que incluye una dimensión afectiva, pero no está limitado a ella. Si bien en esta concepción no se ignora el valor subjetivo y funcional de adoptar una actitud, el énfasis explicativo de cómo ésta llega a ser parte del *Sí Mismo* de cada persona no está puesto allí, sino en la consistente y reiterada definición de pertinencia y legitimidad que otros interactuantes hacen de esas actitudes en las relaciones cotidianas que sostienen con quien la sustenta (Demicheli, 2008).

Otra importante noción de la teoría interaccionista es que el *Yo* puede ser objeto de la experiencia individual, del mismo modo en que cualquier otro objeto puede serlo de la atención de aquel; el pensamiento de Mead es también explícito respecto a que el *Sí Mismo* "... es definido en términos de su relación con esos otros objetos de experiencia" (Woelfel, 1980, p. 99; citado en Demicheli, 2008).

Sobre la base de estos planteamientos, el Sistema Galileo, sustentado por Woelfel "...asume que la definición de cualquier objeto de cognición (individual o cultural) está dada por su ubicación relativa respecto de otros objetos relevantes dentro de un continuo o espacio multidimensional, cuyas propiedades

están determinadas por patrones de interrelación entre esos mismos objetos. La distancia global entre dos conceptos dentro de ese espacio es definida como una *creencia* y la distancia entre cualquier concepto y el *Yo* es definida como una *actitud*.” (Foldy y Woelfel, 1990, p.1; citados en Demicheli, 2008).

De manera análoga a lo planteado en la perspectiva de Fisbhein y Ajzen (1975, citados en Demicheli, 2008), en esta teoría se considera que si bien todas las actitudes conllevan creencias, no todas las creencias son actitudes, sino solamente aquellas en que uno de los objetos es el *Sí Mismo*.

En coherencia con lo anterior y acorde a lo planteado por Blumer en 1967 (en Woelfel, 1980, citado en Demicheli, 2008), éste último afirma que es totalmente apropiado definir el *Yo* a partir de su inclusión en un conjunto de objetos entre los cuales se establecen comparaciones. Y agrega que es enteramente consistente con la perspectiva interaccionista, estimar las actitudes de las personas en relación con ciertas formas de conducta (por ejemplo, el comportarse de manera solidaria, osada, ecológica, etc.) como *distancias o separaciones* entre el *Sí Mismo* y esos comportamientos.

La teoría cognitiva de Woelfel (1980, citado en Demicheli, 2008) vincula la idea central de separaciones que utiliza en su planteamiento, con la noción geométrica que considera la distancia física como un caso especial de separación en general y, en virtud de lo cual, resulta isomórfica con la *separación conceptual* en estructuras formales. Sobre la base de lo anterior, esta

teoría asume que dichas “...separaciones conceptuales pueden ser presentadas en formatos geométricos análogos a los que describen distancias físicas.” (p.102).

De este modo, la teoría asume que los conceptos similares o con relaciones estrechas entre sí, se ubican cerca unos de otros, mientras que aquellos disímiles o poco relacionados, se localizan distantes; en la misma línea, sostiene que dentro de ese espacio compartido, el *Yo*, corresponde a una representación consciente de las personas respecto de sí mismas en relación con esos otros conceptos componentes.

En otras palabras, el *Sí Mismo* se ubica cercano a los conceptos consistentes que según cada cual lo definen y lejos de aquellos que no se ajustan a su auto-descripción. Al respecto, Woelfel y Stoyanoff (2007, citados en Demicheli, 2008) sostienen que los hallazgos en estudios aplicados utilizando el método Galileo, claramente refuerzan la teoría interaccionista que las personas se comportan más en relación con su auto-concepto que en base a necesidades o deseos.

Acorde a la teoría base del método Galileo, conocer y graficar la ubicación de los distintos conceptos que constituyen el conjunto de creencias y actitudes relativas a un cierto fenómeno, es de importancia y utilidad para intervenciones orientadas al cambio de éstas, en tanto lo que se busca modificar son sus relaciones de distancia en el espacio originalmente constituido (Woelfel, 1995; Barnett y Boster, 1997; Woelfel y Stoyanoff, 2007; citados en Demicheli, 2008).

Según Demicheli (2008), las actitudes actuales del individuo resumen sus experiencias del pasado, mientras simultáneamente tienen efectos directivos sobre su actividad en curso y aquellas que proyecta en el futuro. También implican expectativas acerca del comportamiento ajeno y propio, por lo cual se vinculan con todos los aspectos de la vida social y sus efectos son innegables dentro de cualquier contexto colectivo.

Conocer las actitudes y creencias que los miembros de una institución tienen respecto de los atributos que caracterizan las RR.II. en su ambiente de trabajo, importa entonces una actividad fundamental para cualquier intervención que busque reforzar o cambiar ese contexto global de interacciones cotidianas entre las personas, ya sea modificando aquellas dimensiones propias de ella o buscando acercar y hacer más sintónicas las disposiciones iniciales y las conductas finales de sus integrantes respecto de esos rasgos propios de la institución en estudio.

Así, la investigación que reporta esta tesis se orientó a conocer las actitudes y creencias que sostienen los integrantes de una organización laboral del sector público, particularmente respecto de los principales atributos que ellos mismos identifican en relación con las RR.II. en su propio ambiente de trabajo.

4.- OBJETIVOS

4.1.- Objetivo General

- Conocer las principales creencias y actitudes que sostienen los funcionarios de un organismo público chileno respecto a las relaciones interpersonales en su ambiente institucional de trabajo.

4.2.- Objetivos Específicos

1. Identificar los principales atributos que el grupo en estudio asocia y considera constitutivos de las relaciones interpersonales en su ambiente laboral.
2. Establecer las distancias actitudinales y cognitivas del grupo en estudio, en relación con los atributos que ellos mismos asocian a las relaciones interpersonales en su ambiente laboral.

5. METODOLOGÍA

El presente estudio corresponde a uno de tipo exploratorio-descriptivo, en tanto, por una parte identifica las principales características (atributos) de un fenómeno organizacional, en este caso, las relaciones interpersonales en el ámbito laboral de una institución pública específica, al mismo tiempo que mensura las actitudes y creencias existentes en relación con dichas atributos diferenciales y establece relaciones iniciales entre variables particulares implicadas entre éstas últimas y las primeras (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Por otra parte, las consideraciones realizadas previamente en la sección Fundamentación, se hacen metodológicamente consistentes con un diseño de investigación de tipo mixto (Hernández, et al., 2006) que, inicialmente busca identificar y describir en forma cualitativa las principales asociaciones cognitivas que los sujetos en estudio realizan respecto a las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo en que se desempeñan diariamente, para luego establecer mediciones precisas de las actitudes y creencias que esas mismas personas sostienen en relación con los atributos previamente asociados con el fenómeno en estudio.

En términos de Hernández, et al., (2006), este diseño mixto se desarrolla bajo la modalidad de formación de datos categóricos, es decir, que las características obtenidas en la etapa cualitativa (atributos acerca de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo) se utilizan luego como variables categóricas en la confección de un

cuestionario ad hoc para aplicar a los funcionarios/as de la misma organización en la etapa cuantitativa del estudio.

Como se ha referido previamente, Demicheli, (2008) plantea que en los últimos años hay una tendencia en aumento a buscar y proponer estrategias integradoras para la investigación en el campo de los estudios organizacionales. Al respecto este autor reseña a autores como Reed, 1985; Willmott, 1993; Schultz y Hatch, 1996; entre otros, han abogado por una integración transparadigmática, proponiendo distintas estrategias de trabajo e investigación metodológica para el estudio de los procesos organizacionales. En concordancia con esta línea de pensamiento, Willmott (1993, citado en Demicheli, 2008) ha hecho abiertamente una propuesta de integración que reúne y sintetice distintas contribuciones, obviando sus diferencias y poniendo el foco sobre los puntos en común, proveyendo un marco referencial amplio que permita integrar términos y herramientas más allá de los supuestos básicos de cada paradigma.

Siguiendo lo expuesto por Demicheli (2008), uno de los resultados de estos esfuerzos por propiciar el cruce e integración de paradigmas ha sido la propuesta de diversas estrategias orientadas a realizar investigación transparadigmática refiriéndose al respecto a autores como Goia y Pitre, (1990); Lee, (1991); Martin, (1992) y Hassard, (1991). La estrategia *paralela* que propone este autor, reconoce las diferencias y tensiones inherentes entre paradigmas distintos, pero no se restringe a seguir una secuencia lineal donde una perspectiva “informa” a la otra en forma unidireccional. Por el contrario,

mantiene siempre abierta la posibilidad de usar los recursos metodológicos que provee cada paradigma, en distintos momentos del proceso investigativo en curso así lo requiera.

Dado lo anterior, el presente estudio siguió la *estrategia paralela* recién descrita, en tanto ésta resulta plenamente coherente con el método Galileo usado en esta investigación.

5.1 Sistema Galileo

El *Sistema Galileo* (Woelfel, 1980; Woelfel y Fink, 1980. Citados en Demicheli, 2008) es una metodología integral para la investigación en ciencias sociales, que durante los distintos momentos del proceso investigativo general, sigue un conjunto de procedimientos estándar, apoyándose en herramientas computacionales para realizar análisis de contenido, elaboración de cuestionarios, análisis matemático para establecer distancias actitudinales y cognitivas (creencias) y, finalmente, escalamiento multidimensional para la representación gráfica de los datos obtenidos. Por último, sobre la base de dicha representación gráfica y sus valores numéricos asociados, el método empleado por el Sistema Galileo, permite retomar una opción cualitativa para el análisis y el reporte final de resultados del estudio.

El método Galileo se estructura operacionalmente sobre la base de conceptos que representan *atributos* y *objetos*. Incluye también un *punto de referencia* que focaliza la investigación: una profesión, un evento social, una

institución o cualquiera sea el objeto, proceso, persona o grupo que se haya definido estudiar; como en este caso, las RR.II. en el ambiente de trabajo de la institución pública en estudio.

En el caso de esta tesis, los *atributos* describen características de las RR.II. en la institución en general, a partir de 11 rótulos, identificados según algunas de sus principales prácticas y situaciones institucionales más específicas; en tanto los *objetos* son 6, compuestos por 1 *punto de perspectiva* y 5 *conceptos referenciales* propios del modelo de observación y descripción que emplea el sistema, que en resumen son: *Yo/Mi* (el respondiente) y los otros 5 *niveles organizacionales* a los que pertenece el respondiente dentro de la institución.

Los llamados puntos de perspectiva pueden expresar diversas visiones que conllevan situarse (el “ponerse”) en distintos escenarios de la institución para estimar las distancias entre los objetos de análisis.

Eventualmente, como es en el caso de esta Tesis, también se puede incluir de manera opcional un concepto o conceptos denominado/s “referencial/es”, que los investigadores consideren de particular utilidad para el estudio; por ejemplo, un referente comparativo que permita estimar expectativas de los respondientes respecto de un objeto en particular.

En el Sistema Galileo, la distancia entre la etiqueta *Yo/Mí* y cada uno de los otros puntos es definida como *la actitud* que esa persona tiene en relación

con los atributos, los conceptos referenciales (niveles organizacionales) y, en definitiva, con el punto general de referencia (fenómeno estudiado: RRII).

El Sistema Galileo define como *creencias*, aquellas distancias que las personas establecen para cada uno de los pares que no incluyen el concepto actitudinal *Yo/Mi* (Woelfel y Fink, 1980, citados en Demicheli, 2008).

A partir de cada una de las estimaciones numéricas de distancias establecidas por los participantes respecto de cada par comparado incluido en el cuestionario, el software de Galileo elabora una matriz de distancias-promedio entre todos y cada una de las etiquetas que representan los atributos, el punto de perspectiva y los conceptos referenciales del estudio, respectivamente.

Utilizando el recurso matemático que permite la multi-dimensionalidad gráfica a partir de la matriz original de distancias-promedio, ésta última es transformada en un mapa espacial con esa característica, que además puede configurarse para ser visualizado desde infinitas versiones de perspectiva.

Matemáticamente, el proceso es análogo a la conversión en mapa geográfico de una matriz de distancias entre ciudades, expresada en kilómetros (Woelfel y Danes, 1980, citados en Demicheli, 2008).

Como se puede apreciar a partir de lo antes descrito en esta sección, el método Galileo parte obteniendo insumos de información inicial de carácter cualitativo, que luego -análisis de contenido mediante- son gradualmente precisados con vistas a materializarse en un instrumento cuantitativo (cuestionario), que permite medir las actitudes y creencias que posee el grupo en

estudio, respecto de los principales atributos de las RRII en su ambiente institucional.

El procedimiento que operacionaliza el método Galileo se realiza siguiendo cuatro etapas, mediante las cuales, seguidamente, se describe el desarrollo de esta investigación.

5.1.1. Primera etapa: el Sistema Galileo busca identificar mediante técnicas cualitativas, los principales conceptos que el grupo de personas en estudio utiliza de manera espontánea para comprender y describir el fenómeno que se está investigando (en este caso, las relaciones interpersonales en una institución pública).

Para ello, se genera una instancia en que sus integrantes puedan hablar con alguna extensión y profundidad acerca del tópico en estudio. Grupos de Discusión, Grupos Focales (como en este caso), o Entrevistas en Profundidad son los principales recursos técnicos utilizados en este momento del proceso investigativo general.

En los pasos siguientes de esta etapa, el método Galileo recurre al análisis de contenido apoyándose en programas computacionales, para establecer los conceptos que la gente usa predominantemente al dar cuenta del tema en discusión.

En esta etapa, se buscó identificar los principales conceptos que los/las funcionarios/as mismos/as usaban de manera espontánea para referirse a las

dimensiones más propias de las relaciones interpersonales en su ambiente de trabajo, con vistas a utilizarlos posteriormente para la construcción de los rótulos que, en última instancia conformarían el cuestionario a aplicar en la etapa (tres) cuantitativa.

Esta primera etapa se desarrolla mediante tres sub-etapas que se detallan a continuación: Realización de grupos focales; Análisis de la información obtenida y Generación de rótulos para elaboración de un instrumento cuantitativo.

5.1.1.1 Realización de grupos focales

Se utilizó el grupo focal (Cirigliano y Villaverde, 1997; Rodríguez, 2002) como técnica cualitativa de investigación social en la medida que brinda un encuadre conversacional que permite profundizar en los discursos y las estructuras de significación asociadas a los temas que se conversan.

Con el fin de guiar al grupo focal, se desarrolló una pauta guía, (Canales, 2006), adjunta en Anexo N° 1, con los temas a indagar en cada sesión.

5.1.1.2 Análisis de la información obtenida

El análisis de contenido, original de los años 50 (Berelson, 1952, citado en Piñuel 2002) actualmente se refiere a un conjunto de procedimientos interpretativos de *productos comunicativos* (en el sentido amplio) que en el caso de transcripciones y documentos en general, también pone énfasis en el sentido

de los textos. Para su operatoria se emplean hoy tanto técnicas cuantitativas que recuentan y ordenan las unidades de significación presentes, como técnicas cualitativas que las categorizan de acuerdo a una cierta lógica (Piñuel, 2002).

Mediante este recurso metodológico, al término de esta subetapa, se obtuvieron los insumos básicos para realizar la tercera subetapa, dentro de esta misma primera etapa de producción de datos, consistente en generar el conjunto de rótulos que representarían los atributos más significativos para el estudio (según los propios participantes en él) acerca de las RRII y respecto de las cuales, posteriormente se establecieron sus actitudes y creencias.

5.1.1.3 Generación de rótulos para instrumento cuantitativo

Este proceso generativo implicó agrupar en torno a un rótulo (que describe un atributo) los usos recurrentes y significados que dan sentido a los términos más frecuentemente empleados por las personas informantes durante los grupos focales.

Tal como lo formulara Piñuel (2002), el propósito en esta etapa es analizar y sistematizar la información cualitativa obtenida desde los funcionarios/as participantes, para establecer las principales categorías conceptuales asociadas a las RRII en su ambiente de trabajo.

Los registros de los grupos focales se transcribieron literalmente y se convirtieron en documentos de análisis. Estos datos se organizaron por tema (Ver Anexo N° 2), dándole forma al abanico de opiniones por cada uno y en general, para resumir

finalmente las ideas básicas a partir del primer objetivo específico de la investigación. El propósito siempre fue describir la amplitud de opiniones, explicar y sacar las conclusiones.

Este proceso implicó examinar, categorizar y reorganizar la información obtenida, analizando los contenidos en función de los objetivos y de la profundidad del estudio, previo aseguramiento del criterio de saturación (Bogdan & Taylor, 1996; Toledo, 2000; Canales, 2006).

En este tercer paso, se entendió una *categoría* en términos de Weber, (1990, citado en Demicheli, 2008), como “un grupo de palabras con similar significado o connotaciones”, (p.37) y sobre la base de los insumos previos y los criterios de *frecuencia* (palabras más utilizadas por los informantes) y *significado* (contexto semántico y sentido con que las usan), se obtuvieron agrupamientos semánticos formalizados en los siguientes 11 rótulos representativos de los atributos asociados a las RRII en la institución en estudio, los cuales con sus correspondientes definiciones se incluyeron en el cuestionario final (Anexo N°4), y que a continuación se mencionan:

- *Comunicación Organizacional.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Unión y compañerismo.*
- *Manejo de Conflictos.*
- *Ambiente Personalizado.*
- *Autocuidado.*

- *Planificación/Gestión.*
- *Participación.*
- *Jefatura/liderazgo.*
- *Ambiente físico y materiales de trabajo.*
- *Reconocimiento.*

A estos rótulos, que corresponden a las características más propias de las RRII en el ambiente de trabajo según sus integrantes, se agregaron aquellos que forman parte del método Galileo mismo; a saber, el punto de perspectiva (Yo/Mi), y los conceptos referenciales (niveles organizacionales), los que en este caso son los siguientes:

- *Mi Unidad.*
- *Mi Oficina* (en el caso de las oficinas provinciales o comunales) o *División/Departamento* (en el caso de la Dirección Nacional).
- *Mi Dirección Regional.*
- *La Dirección Nacional.*
- *El Servicio.*

Cabe destacar que estos cinco “niveles organizacionales”, incluido “El Servicio”, más allá de ser conceptos referenciales para el Sistema Galileo, fueron incluidos reiteradamente en forma espontánea por los funcionarios/as para hacer referencia al ambiente de trabajo, dando cuenta de éste, como un sistema caracterizado por distintos procesos recursivos en los que operan las RRII.

En función de lo anterior, cada uno de estos rótulos descriptores, punto de perspectiva y conceptos referenciales pasaron a ser un componente de los pares comparados del cuestionario aplicado en la etapa siguiente.

En el Anexo N° 3 se presentan definiciones del punto de perspectiva y de los conceptos referenciales mencionados.

5.1.2 Segunda etapa: Construcción del cuestionario.

Sobre la base de los conceptos más relevantes obtenidos en la etapa anterior, el método Galileo elabora informáticamente un instrumento cuantitativo ad-hoc para el estudio, en este caso un Cuestionario.

En base a los atributos, punto de perspectiva y conceptos referenciales derivados de la etapa anterior, el Sistema Galileo permitió elaborar el cuestionario específico para esta investigación, en base a escalas de estimación directa que son parte de los llamados “métodos de fraccionamiento” referidos por Torgerson y señalados por Barnett (1981), como una alternativa claramente ventajosa (en comparación con las escalas de tipo Likert), dadas sus posibilidades de correspondencia con el sistema de los números reales (cuyas propiedades se requieren en la mayoría de los procesos estadísticos) y que dicho autor resume así (citado en Demicheli, 2008):

a) Cuentan con un cero absoluto que permite estimaciones con precisión y sentido que su ausencia no hace posible.

b) Tienen densidad ilimitada, por lo tanto no introducen error en la medición y ésta queda limitada sólo por los sentidos del observador, pero no por la escala en sí.

c) Permiten considerable varianza en las magnitudes de los atributos medidos ya que ésta no queda limitada por la escala y, a mayor maximización de la varianza, mayor confiabilidad, (p. 458-459)

Barnett, Serota y Taylor (1976, citados en Demicheli, 2008) proporcionaron clara evidencia en relación con la validez de las escalas de fraccionamiento, examinando longitudinalmente cambios en actitudes políticas. Por otra parte, Gillham y Woelfel (1977, citados en Demicheli, 2008) han presentado altos coeficientes de confiabilidad (todos cercanos a .90) sosteniendo que los procedimientos empleados por el método Galileo conforman un sistema de medición altamente estable y preciso.

Más recientemente, Demicheli (2008) reporta que varios estudios han corroborado la confiabilidad y validez de los procedimientos psicométricos que utiliza el método Galileo (Colfer et al., 2001; Woelfel & Murero, 2004; Dinauer & Fink, 2005; Vishwanath & Chen, 2006).

Para este caso, los pares comparados resultantes del cruce de estos 17 elementos, a saber: 11 rótulos obtenidos en la etapa anterior, que representan atributos asociados a las RRII en la institución en estudio; más 1 punto de perspectiva (Yo/Mi) y los 5 conceptos referenciales (niveles organizacionales),

dieron lugar a los 136 ítems o variables con los que quedó finalmente compuesto el cuestionario construido ad-hoc para esta investigación.

Como se ha enunciado, en este Cuestionario las personas contestan sobre la base de una serie de comparaciones que porean los distintos conceptos mediante rótulos incluidos en él como atributos de la organización, según se observa en el Anexo N° 4.

Su formato-tipo de pregunta “*si X y Z están a R unidades de distancia, ¿a qué distancia están A y B?*”, permite a quien responde hacer su estimación, usando cualquier número del 1 al 100, en lugar de verse forzado a elegir sólo una categoría amplia, como ocurre con las escalas clásicas de diferencial semántico (Muy de acuerdo - de acuerdo, etc.).

Finalmente, en esta etapa el cuestionario construido fue sometido a dos pruebas de validación. Por una parte, se efectuó una prueba aplicándolo a 22 profesionales del área de las ciencias sociales, pertenecientes a la institución en estudio,¹ quienes lo evaluaron positivamente, a partir de los criterios de adecuación de su extensión, pertinencia de las dimensiones consultadas, reactivos y utilidad del instrumento. Por otro lado, el cuestionario fue verificado a través del *alfa de Cronbach*,

¹ Luego de responder el cuestionario, los profesionales participantes lo evaluaron mediante una pauta confeccionada ad hoc, que incluyó los siguientes 4 factores: Adecuación de su extensión, Pertinencia de las dimensiones consultadas, Reactivos y Utilidad. esta Pauta de Evaluación se adjunta en Anexo N° 5. Respecto de la extensión del cuestionario, el tiempo promedio de respuesta se observó en alrededor de 30 minutos, a partir de lo cual los profesionales consultados evalúan mayoritariamente que éste posee una extensión suficiente. Una mayoría afirma que el cuestionario consulta dimensiones pertinentes. La opinión sobre su utilidad, fue favorable de forma unánime y la mayoría lo consideró listo para aplicarse. Existen observaciones respecto de su mejoramiento que se presentan en la sección de Sugerencias.

Datos generales del grupo de testeo:

Unidades de Desempeño en las que se aplicó: Dirección Regional de Los Ríos y Departamento de Recursos Humanos. 22 Profesionales, con el siguiente desglose: 7 Psicólogos, 5 Administradores Públicos, 3 Abogados, 2 Sociólogos, 2 Profesores de Historia, 1 Cientista Político, 1 Asistente Social, y 1 Ingeniero en Recursos Humanos.

para probar la confiabilidad y consistencia interna de las preguntas del instrumento, obteniéndose un resultado de 0,987, para los 136 elementos.

En Anexo N° 6 se adjuntan tablas de análisis Alfa de Cronbach por ítem del cuestionario.

A partir del resultado obtenido, -Alfa de Cronbach: 0,987-, se puede afirmar que según esta prueba, el cuestionario es de alta fiabilidad y consistencia interna.

5.1.3 Tercera etapa: aplicación del cuestionario

Corresponde a la aplicación del instrumento a la población o grupo en estudio. Un segundo paso dentro de esta tercera etapa, lo constituye el análisis matemático-computacional de las estimaciones que hacen las personas del grupo en estudio a través de los puntajes que han asignado en el Cuestionario.

Como producto de dicho paso, se obtiene la matriz de distancias medias correspondientes a las actitudes y creencias de los respondientes respecto de los atributos o dimensiones del fenómeno en estudio.

Mediante otro proceso matemático (escalamiento multidimensional) se obtiene a continuación una representación gráfica (*Mapa Galileo*) que permite visualizar el fenómeno o proceso global en estudio y las relaciones de distancia entre sus dimensiones fundamentales, y las actitudes y creencias que el grupo en estudio sostiene al respecto.

Los funcionarios/as participantes en el estudio fueron convocados durante su jornada de trabajo, de forma previamente coordinada con sus jefaturas

regionales, provinciales o comunales, buscando conseguir la mayor asistencia posible. Las solicitudes de permiso para asistir fueron hechas por 90 minutos antes del final de un día de trabajo a objeto de interferir mínimamente con el desarrollo de la jornada laboral habitual.

A continuación los datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario se traspasaron a una matriz de datos, a partir de la cual se obtuvieron los mapas que representan gráficamente el fenómeno y las actitudes y creencias asociadas.

5.1.4. Cuarta etapa: análisis e interpretación de los resultados

En esta fase final de la investigación, se analizaron e interpretaron los resultados en términos de actitudes y creencias de los integrantes del grupo estudiado con relación a aquellos elementos característicos de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo en que se desempeñan cotidianamente.

Mediante el programa computacional SPSS V11.5, se realizaron dos procedimientos de análisis estadísticos: el primero, correspondiente a las desviaciones estándar (DS) de las distintas distancias cognitivas y actitudinales establecidas en la medición correspondiente y el segundo, correspondiente al análisis de varianza de un solo factor (ANOVA),

Finalmente, la matriz de distancias-promedio del colectivo estudiado hizo posible la elaboración de los mapas Galileo en dos y tres dimensiones mediante los cuales se establecen representaciones gráficas.

6. GRUPO EN ESTUDIO Y MUESTRA

6.1 Criterios de definición del grupo en estudio para la fase cualitativa

En esta fase cualitativa dentro de la metodología global empleada, no se buscó representatividad “estadística”, sino obtener elementos comunes en el contenido de la información, que permitieran dar cuenta de una noción del tema investigado desde la perspectiva del Yo colectivo, o de representar – en términos de Canales (2006)-, el conjunto de perspectivas básicas de la conversación colectiva que se da entre funcionarios/as de la institución en estudio.

A partir de lo anterior, la definición del grupo participante en la fase cualitativa de esta tesis quedó configurada en base a los siguientes criterios:

a) Heterogeneidad, que en este caso se refiere a la diversidad funcionaria que deriva de la estructura del personal de la institución (Canales, 2006) y quedó expresada a través de grupos constituidos por funcionarios de distintos escalafones, niveles jerárquicos y sexo, cuyo detalle es el siguiente:

- Escalafones: auxiliar, administrativo, técnico, fiscalizador, profesional.
- Niveles Jerárquicos: jefaturas de unidad y jefaturas de oficina, a niveles comunal, provincial y de la Dirección Nacional.
- Sexo: el grupo en estudio quedó compuesto de manera proporcional por hombres y mujeres.

En la constitución de cada grupo focal se incluyeron al azar funcionarios/as escogidos según estos segmentos, como subcriterios, de modo tal de incorporar

suficiente diversidad para cubrir la forma propia y típica del habla grupal (Canales, 2006).

b) Principio de Saturación, que refiere al punto en que ya no se obtiene nueva información y más bien aparece en fenómeno de redundancia en los contenidos de la conversación que hace que pierde sentido e innecesario reiterar en la búsqueda de más información. (Bogdan & Taylor, 1996; Canales, 2006 y Martín-Crespo & Salamanca, 2007). De esta manera la saturación cierra la recolección de la muestra (Toledo, 2000)², señalando la “representatividad” de ésta, con relación al conjunto total de funcionarios/as de la institución en estudio, ya que no se dan más novedades en las conversaciones (Canales, 2006).

En el presente estudio, el referido punto de saturación se alcanzó con la realización del grupo focal constituido con jefaturas intermedias en la Región de la Araucanía.

c) Criterio de Conveniencia: Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible (Hernández et al., 2006). Siguiendo los criterios de heterogeneidad y saturación, los grupos focales se realizaron en aquellas regiones que, dada su cercanía, aportaron mayor viabilidad (por su menor costo en recursos logísticos). Gracias a lo cual, y atendiendo a que el grupo en estudio es el colectivo de funcionarios/as de la institución a nivel nacional, se realizaron grupos focales en sectores geográficos diferenciados, de acceso conveniente, hasta encontrar que no existieran

² La connotación de *Saturación* dada por Toledo (2000), señala que “cuando todos los aspectos relacionados con el tema analizado (...) están contenidos de manera explícita o implícita en el material” (p.21), de un mismo grupo focal, es suficiente para decidir cuándo éste puede llegar a su fin.

diferencias esenciales en los contenidos de habla respecto de la materia en distintas regiones del país. La información recopilada se analizó de manera convergente.

6.2. Tamaño muestral obtenido en la fase cualitativa.

El tamaño del grupo en estudio, determinado por los criterios o principios enunciados para la fase cualitativa mencionados, se detalla en la tabla N°1, por regiones, número de funcionarios/as participantes y número de grupos realizados:

Tabla 1:

Número de funcionarios/as participantes en el estudio, por grupo, y por regiones

Región	Número de Funcionarios/as	Grupos Focales
IV, De Coquimbo	6	1
V, De Valparaíso	6	1
VI, Del Lib. Bdo. O'Higgins	6	1
VII, Del Maule	6	1
IX, De la Araucanía	7	1
RM, Región Metropolitana	24	4
Total de Funcionarios/as	55	9

La información en la fase cualitativa de esta tesis fue recopilada a partir de los grupos focales desarrollados con funcionarios/as correspondientes a las regiones de Coquimbo (IV), Valparaíso (V), del Libertador Bernardo O'Higgins (VI), del Maule (VII), de La Araucanía (IX) y Metropolitana (RM).

Cada grupo focal quedó compuesto por 6 funcionarios/as cada uno, distribuidos de la siguiente manera, según los subcriterios ya señalados;

- Por escalafón: 5 grupos de funcionarios/as que no ejercían cargos de jefatura, conformados por³: 1 auxiliar, 1 administrativo, 1 técnico, 1 profesional, 1 XX, y 1 XX, en cada grupo.

- Por nivel jerárquico: 4 grupos focales de funcionarios/as que ejercían cargos de jefatura, los cuales quedaron compuestos por: 6 jefes/as de unidad de oficinas provinciales; 6 jefes/as de unidad del nivel central y 6 jefes/as de oficinas provinciales y/o comunales. A excepción de la región de La Araucanía donde se constituyó un grupo con todos los jefes/as de oficinas existentes (7).

De lo anterior se obtuvo una cantidad de 55 funcionarios/as que participaron en 9 grupos focales, a los largo de 6 regiones.

6.3. Criterios de definición muestral para la fase cuantitativa

En la fase cuantitativa dentro de la metodología global empleada, se efectuó un muestreo de tipo probabilístico por conglomerados monoetápicos, en términos de Canales (2006). Otros autores, como Hernández, et al., (2006) denominan a este mismo tipo de muestreo con el nombre de “muestreo probabilístico por racimos”.

Al respecto, Canales (2006) afirma que un conglomerado está compuesto por un Grupo de elementos, cuya formación está regida por dos principios, que son “heterogeneidad de los elementos dentro del conglomerado y homogeneidad de los conglomerados entre sí”.⁴

³ En dos casos no se menciona el rótulo completo del cargo, debido a que el nombre de la función revela la identidad de la institución de la que se trata, con la que existe un acuerdo de confidencialidad de los resultados; en tales casos la función fue denominada “XX”.

En este sentido los elementos del conglomerado son los mismos que se mencionan para la fase cualitativa, es decir, los funcionarios/as de la institución en estudio, en términos de: escalafón, niveles jerárquicos y sexo.

En los conglomerados monoetápicos “la unidad primaria de muestreo es un conglomerado compuesto de varios elementos. Se miden todos los elementos del conglomerado elegido. Es decir, no se ejecuta submuestreo. La selección de elementos en los conglomerados que componen la muestra se realiza mediante muestreo aleatorio simple” (Canales, 2006).

Este tipo de muestreo, según Hernández, et al., (2006) reduce costos, tiempo y energía, para lo cual se hace una selección que asegure que todos los elementos del racimo tienen la misma probabilidad de ser elegidos, al considerar que muchas veces las unidades de análisis se encuentran encapsuladas en determinados lugares físicos o geográficos, a los que denominan racimos.

Según este criterio, la muestra se distribuyó territorialmente, previa segmentación del territorio nacional en 4 zonas, cada una compuesta por 4 a 5 regiones contiguas.

De estas zonas se escogieron en primer lugar las regiones con mayor presencia de funcionarios/as (más pobladas), y/o que sobrepasaran el 20% o más del total de funcionarios/as de la zona. En la tabla N° 2 se presentan las zonas y regiones referidas.

En las regiones seleccionadas se aplicó el cuestionario a todos los funcionarios/as de las oficinas que cumplieron las siguientes condiciones o criterios:

1. Ser las más pobladas de su región

⁴Según Hernández, et al., (2006) “racimo” es sinónimo de cluster o conglomerado.

2. Ser las más antiguas de la región.
3. Se encuentran en la misma provincia que la Dirección Regional.
4. No se le han aplicado estudios organizacionales o encuestas en el último año.
5. No se han hecho intervenciones de clima laboral en los últimos 2 años.
6. No se encuentran en procesos de cambio organizacional significativo, por ejemplo: cambio de jefe de oficina.

En la Zona II se excluye Bío-Bío ya que, pese a ser la más numerosa de esta zona, últimamente se han aplicado otros instrumentos organizacionales (criterio 4), por lo que se busca reducir la resistencia a este ejercicio por ahora. En su reemplazo se optó por la región de Valparaíso, ya que dentro de esa zona la sigue en tamaño.

En la Zona III se excluyó Puerto Montt (la más numerosa), debido a que el Jefe Provincial se encontraba en proceso de traslado, lo que la configura como una oficina cuyo ambiente se encuentra en proceso de cambio (criterio 6). En tanto Magallanes, que la sigue en número de funcionarios/as, se encontraba terminando un proceso de intervención en su clima laboral (criterios 4 y 5), por lo que en ese momento no era oportuna la realización de otro proceso de tipo diagnóstico.

6.4. Tamaño muestral obtenido en la fase cuantitativa.

El resultado del proceso de exclusión e inclusión realizado a partir de los criterios señalados, aportó cuatro oficinas provinciales, que poseen tamaños que van desde 21 a 67 funcionarios/as, sumando 139 en total, lo que representan a un 28% del total de funcionarios/as del país.

En la Tabla N° 2 se presenta el detalle de las 4 zonas y sus respectivas regiones; cantidad de funcionarios de cada región; porcentaje de la cantidad de funcionarios de la oficina elegida, respecto de su región; se destacan las filas donde se mencionan oficinas provinciales seleccionadas y cantidad de funcionarios de cada oficina seleccionada en cada zona.

Tabla 2:

Cantidad de funcionarios/as por zona y región

ZONAS Y REGIONES	Cantidad funcionarios/as en la región	% de la región elegida en cada zona	Oficinas Provinciales seleccionadas	Cantidad funcionarios/as Oficinas seleccionadas
ZONA I				
15.- Arica Parinacota	29			
1.-Tarapacá	52			
2.-Antofagasta	74			
3.-Atacama	51			
4.-Coquimbo	78	27%	La Serena	22
Total zona I:	284			
ZONA II				
5.-Valparaíso	154	25%	Valparaíso	29
6.-LibBdo O'Higgins	86			
7.-Maule	108			
8.-BioBio	179			
9.-Araucanía	92			
Total zona II:	619			
ZONA III				
14. Los Ríos	46	20%	Valdivia	21
10. De Los Lagos	98			
11. Aysén	41			
12. Magallanes	45			
Total zona III:	230			
ZONA IV				
13. Metropolitana				
Metrop. Oriente	302			
Poniente	320	32%	Santiago Centro	67
Dirección Nacional	388			
Ministerio	13			
Total zona IV:	1010			
Total País	2156	28%	4	139

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tal como se adelantara en el apartado metodológico de esta tesis, se han definido operacionalmente 17 rótulos, compuestos por once atributos que los funcionarios de la institución consideran estrechamente asociados con las RR.II. Un punto de perspectiva: el “*Yo/Mi*” y cinco conceptos referenciales (niveles organizacionales), con los que se representa la esfera ambiental en que se dan las RR.II. al interior de la institución.

Los resultados presentados, se expresan en Unidades de Distancia (en adelante UD) de 1 a 100 para cada par comparado, donde 100 significa que están más lejos y 1 que están más cerca. Esto se realizó entre los 17 rótulos, dando lugar a 136 pares.

En Anexo N° 3 se presenta una definición del punto de perspectiva y conceptos referenciales, mientras en Anexo N° 4 se presentan las definiciones que los sujetos en estudio hicieron sobre los atributos de las RR.II., definiciones que se formularon en términos positivos, de manera que si alguno se sitúa como cercano a un concepto referencial (nivel organizacional), a otro atributo, o al *Yo/Mi*, esta cercanía implica una relación favorable y de estrecha relación en términos de RR.II.; de lo contrario, si un atributo es ubicado como lejano, esta lejanía implica una relación desfavorable.

Posteriormente se efectúa la comparación de distancias de la siguiente forma:

- Distancias entre los niveles organizacionales y entre éstos con los atributos de las RR.II., así como entre los atributos entre sí. Extrayendo creencias.
- Distancias del *Yo/Mi*, respecto de los niveles organizacionales y de los atributos de las RR.II. Extrayendo actitudes.

A partir de lo anterior, y una vez tabulados los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, se efectuó un análisis estadístico de los promedios de los 136 pares y su grado de dispersión (desviaciones estándar, o DS en adelante), respecto de los promedios de distancias actitudinales y cognitivas (creencias), a razón de +1 o +2 DS por sobre, y -1 o - 2 DS por debajo de esos promedios. Lo que permitió establecer que los resultados estadísticamente significativos son los que se ubicaron a mayores y menores distancias así delimitadas.

7.1. Distancias promedio de creencias y actitudes

El paso posterior a la administración del Cuestionario, correspondió al procedimiento matemático del software Galileo aplicado a los puntajes asignados por los respondientes en cada uno de los pares comparados.

Dicho procedimiento permitió obtener la matriz de distancias medias de actitudes y creencias de los funcionarios/as, en relación con los atributos de las RR.II., los distintos conceptos referenciales (niveles organizacionales) y el punto de perspectiva (*Yo/Mi*).

Esta matriz de distancias se presenta en la siguiente Figura N° X1:

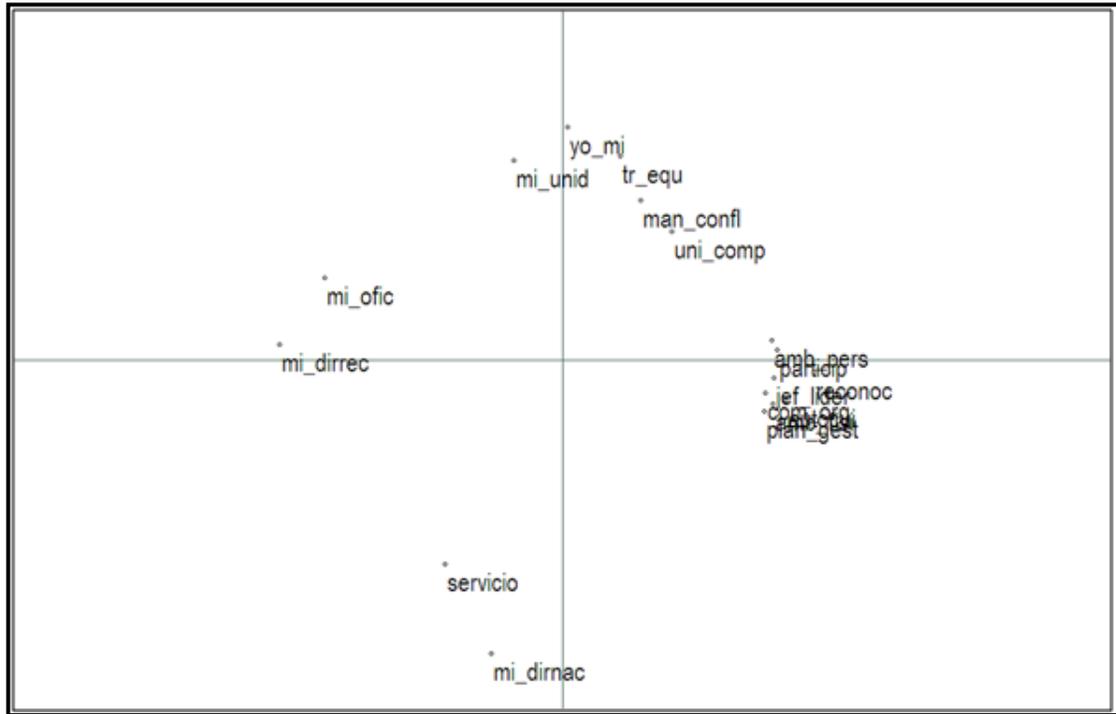


Figura 4. Mapa Galileo general de distancias cognitivas (creencias) y actitudinales obtenidas entre los rótulos.

La Figura 4 ilustra una de las infinitas vistas de perspectivas, o “mapas” que pueden obtenerse con la aplicación del software Galileo. Las distancias promedio correspondientes entre todos y cada uno de los distintos atributos de las RR.II., el Yo/Mí y los niveles organizacionales representados en el mapa, se encuentran expresados en forma numérica en la Tabla N° 3.

Los valores de distancia establecidos representan la suma promediada de las respuestas de todos los participantes en el estudio respecto de cada relación, por lo que corresponden matemáticamente con lo que se podría denominar el Yo colectivo de la institución.

Tabla 3:

Distancias promedio de las creencias y actitudes para el total de funcionarios/as consultados/as

	Yo/Mí	Mi Unidad	Mi Oficina	Mi Dir. Reg.	Mi Direc. Nac.	El Servicio	Autocuidado	Manejo de Conflictos	Ambiente físico	Unión/Comp	AmbP erso	Trabajo en equipo	Jefatura/liderazgo	Participación	Comunic Org	Reconocim
Mi Unidad	18,30															
Mi Oficina	27,84	32,13														
Mi Direcc Reg	58,63	55,92	53,45													
La Direcc Nac	69,10	66,43	63,45	52,88												
El Servicio	51,26	57,20	59,49	50,29	47,32											
Autocuidado	38,49	45,15	54,22	65,38	62,60	59,43										
Manejo de CC	30,99	35,10	46,01	58,98	66,24	59,67	37,57									
Amb físico	40,37	46,76	55,97	61,05	64,73	60,16	38,23	41,57								
Unión –comp	30,98	35,40	47,67	60,52	67,00	60,99	33,82	30,49	42,68							
Ambiente pers	36,84	40,91	50,71	65,08	67,85	63,15	35,19	32,41	41,95	32,46						
Trabajo en eq	34,55	34,53	45,95	61,37	67,01	59,81	40,01	33,17	42,06	28,77	33,97					
Jefatura/liderazgo	35,03	37,86	50,08	63,46	63,77	62,15	33,11	31,92	40,01	37,24	37,70	33,20				
Participación	38,99	39,04	51,20	64,00	68,67	62,35	35,73	33,78	47,76	37,60	39,10	31,75	35,88			
Comunic Org	48,68	46,35	52,25	62,23	67,63	56,14	39,32	32,71	44,54	33,99	39,42	29,76	30,87	35,11		
Reconocimiento	47,72	51,83	57,06	68,55	71,43	67,78	41,16	40,29	49,16	37,41	39,29	42,57	36,16	43,76	40,94	
Planificación y gestión	42,61	47,51	52,23	65,63	66,29	55,57	39,51	36,61	42,55	36,13	45,52	35,46	35,17	41,42	33,90	46,06

Tabla 4:

Promedios generales y DS de creencias y actitudes:

	Promedio	D.S. - 2	D.S. -1	D.S.	D.S. +1	D.S. +2
Creencias	47,72	23,3	35,51	12,21	59,93	72,14
Actitudes	40,65	15,86	28,25	12,40	53,04	65,44

La tabla N° 4 muestra los puntajes promedio y desviaciones estándar (DS), para los resultados de creencias y actitudes. Con esta información de base, se identifican a

continuación aquellas creencias y actitudes que se desvían significativamente del promedio, presentando las mayores y menores distancias, según DS. El corte será a partir de aquellos elementos que se sitúan por debajo de -1 DS, o por sobre $+1$ DS.

7.2. Creencias

7.2.1. Distancias cognitivas máximas y mínimas:

Mayores distancias cognitivas observadas:

En este rango de distancias superiores a $+1$ DS (59.93) se sitúan recurrentemente la los siguientes niveles organizacionales:

- La Dirección Nacional y Reconocimiento (71,43); Participación (68,67); Ambiente Personalizado (67,85); Comunicación Organizacional (67,63); Trabajo en Equipo (67,01); Unión/Compañerismo (67,00); Mi Unidad (66,43); Planificación/Gestión(66,29); Manejo de Conflictos (66,24); Ambiente Físico (64,73); Jefatura/Liderazgo (63,77) y Autocuidado (62,60)
- La Dirección Regional y Planificación/Gestión (65,63); Autocuidado (65,38); Ambiente Personalizado (65,08); Participación (64,00); Jefatura/Liderazgo (63,46); Comunicación Organizacional (62,23); Trabajo en Equipo (61,37); Ambiente Físico (61,05) y Unión/Compañerismo (60,52)

- El Servicio y Reconocimiento (67,78); Ambiente Personalizado (63,15); Participación (62,35); Jefatura/Liderazgo (62,15); Unión/Compañerismo (60,99) y Ambiente Físico (60,16).

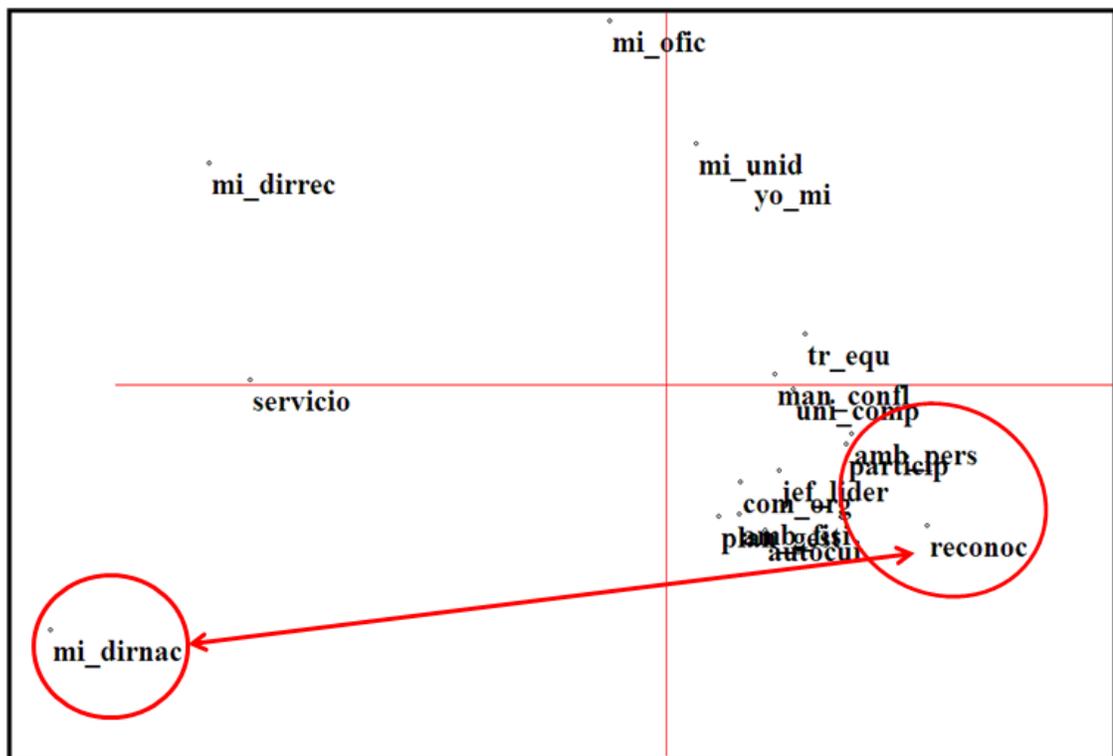


Figura 5. Mayores distancias cognitivas

En la Figura N° 5 se muestra que el par comparado con mayor distancia entre sí para el sistema de creencias corresponde a la *Dirección Nacional* y *Reconocimiento*, seguido de *Participación* y *Ambiente Personalizado*, por lo que se infiere que para los sujetos consultados, ese nivel organizacional sería menos favorable para las RR.II.

Menores distancias cognitivas observadas:

En este rango de distancias inferiores a – 1 DS (35,52) se sitúan recurrentemente los siguientes atributos de las RR.II. y niveles organizacionales:

Manejo de Conflictos y Unión/Compañerismo (30,49); Ambiente Personalizado (32,41); Trabajo en Equipo (33,17); Jefatura/Liderazgo (31,92); Participación (33,78) y Comunicación Organizacional (32,71).

- Trabajo en Equipo y Ambiente Personalizado (33,97); Jefatura/Liderazgo (33,20); Participación (31,75); Comunicación Organizacional (29,76) y Planificación/Gestión (35,46).
- Mi Unidad y Manejo de Conflictos (35,10); Unión/Compañerismo (35,40) y Trabajo en Equipo (34,53).
- Autocuidado y Unión/Compañerismo (33,82); Ambiente Personalizado (35,19) y Jefatura/Liderazgo (33,11).
- Unión/Compañerismo y Ambiente Personalizado (32,46); Trabajo en Equipo (28,77) y Comunicación Organizacional (33,99).
- Jefatura/Liderazgo y Comunicación Organizacional (30,87) y Planificación/Gestión (35,17).
- Comunicación Organizacional y Planificación/Gestión (33,90).

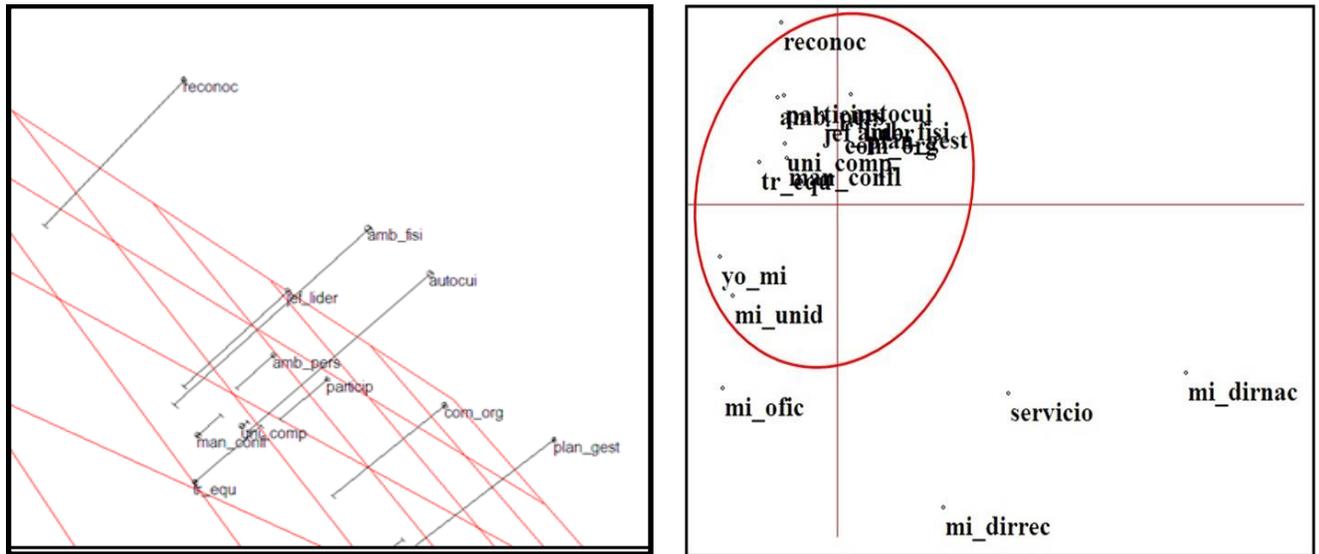


Figura 6. Menores distancias cognitivas

Como se puede apreciar en el ángulo presentado al lado izquierdo de la Figura N° 6, los atributos de las RR.II. forman un conglomerado homogéneo, (con distancias tan estrechas entre sí, que dificultan la visualización de las etiquetas, por lo que se debió efectuar un acercamiento a la imagen), lo que es previsible atendido que son las características descriptoras de este fenómeno. Asimismo, en este cuadro de menores distancias y al lado derecho de la Figura, se alude a *Mi Unidad*, como el nivel organizacional que se relaciona más favorablemente con las RR.II., formando un grupo en conjunto con sus atributos.

7.2.2. Distancias cognitivas por niveles organizacionales

El resultado de los pares comparados entre los atributos y estos conceptos referenciales (niveles organizacionales), se obtuvieron consultando a los sujetos la

distancia percibida entre unos y otros, por ejemplo: ¿a qué distancia se encuentra “Mi Unidad” de “Participación”? Y también consultando las distancias de los conceptos referenciales entre sí, por ejemplo: ¿a qué distancia se encuentra “Mi Unidad” de “La Dirección Nacional”?, con lo que se logró obtener un conjunto de creencias concretas y localizadas, respecto de las RR.II. en el ambiente de trabajo, percibidos por los sujetos consultados/as. El resultado de todo lo anterior se presenta en la siguiente Tabla N° 5.

Tabla 5:

Distancias cognitivas medias entre niveles organizacionales y entre éstos y los atributos de las RR.II.

	MiUnidad	MiOficina	MiDir. Reg.	Mi Dir. Nac.	El Servicio
Mi Oficina	32,13				
Mi Dirección Regional	55,92	53,45			
La Dirección Nacional	66,43	63,45	52,88		
El Servicio	57,20	59,49	50,29	47,32	
Autocuidado	45,15	54,22	65,38	62,60	59,43
Manejo de CC	35,10	46,01	58,98	66,24	59,67
Ambiente Físico	46,76	55,97	61,05	64,73	60,16
Unión/Compañerismo	35,40	47,67	60,52	67,00	60,99
Ambiente Personalizado	40,91	50,71	65,08	67,85	63,15
Trabajo en Equipo	34,53	45,95	61,37	67,01	59,81
Jefatura/Liderazgo	37,86	50,08	63,46	63,77	62,15
Participación	39,04	51,20	64,00	68,67	62,35
Comunicación Organizacional	46,35	52,25	62,23	67,63	56,14
Reconocimiento	51,83	57,06	68,55	71,43	67,78
Planificación y Gestión	47,51	52,23	65,63	66,29	55,57
Promedio niveles organizacionales	44,81	52,84	61,49	65,05	60,65

Atendida la naturaleza del estudio, se presenta a continuación una descripción de los resultados por nivel organizacional, buscando identificar cómo se distancian los atributos de las RR.II. respecto de cada nivel orgánico de la institución en particular y éstos entre sí .

a) El Servicio

Un aspecto a destacar en cuanto a distancias cognitivas es la relación que los funcionarios/as establecen con respecto a El Servicio, toda vez que dicha denominación es genérica, y abarca a la institución en su conjunto.

Se observa que el promedio de las distancias asignadas por los funcionarios/as entre El Servicio y el resto de niveles organizacionales y los atributos de las RR.II., es de 60,65 U.D., lo que la ubica a una distancia estadísticamente significativa (por sobre + 1 DS), estableciendo una baja relación principalmente con los atributos de “Reconocimiento” (67,78); “Ambiente Personalizado” (63,15); “Participación” (62,35); “Jefatura/Liderazgo” (62,15); “Unión/Compañerismo” (60,99) y “Ambiente Físico” (60,16). Esto caracteriza la lejanía que perciben los funcionarios/as entre su institución y los atributos de las RR.II.

Por su parte, las puntuaciones de menor distancia, o cercanía, respecto de “El Servicio”, se encuentran sobre el promedio general de las distancias medias para los pares comparados del sistema de creencias.

b) La Dirección Nacional

Los funcionarios/as consultados/as consideran que la Dirección Nacional es vista como significativamente lejana de todos los atributos que asocian a las RR.II., así como también de los demás niveles organizacionales (promedio 65,05 U.D.); distancia que se ubica sobre 1 DS en todos los pares comparados; siendo Reconocimiento (71,43); Participación (68,67) y Ambiente Personalizado (67,85), los atributos que más se alejan.

Ubicado en una zona de menor distancia se ubica “El Servicio” (47,32), pero que no resulta significativamente cercano en términos estadísticos, ya que se encuentra levemente por encima del rango promedio para el sistema de creencias (47,72).

c) Mi Dirección Regional

La Dirección Regional muestra distancias cognitivas sobre el promedio general de creencias al obtener un puntaje de 61,49 U.D., lo que la desvía sobre 1 DS sobre este promedio general.

En este sentido los atributos de las RR.II. ubicados por los funcionarios/as como más distantes de la Dirección Regional son “Planificación/Gestión” (65,63); “Autocuidado” (65,38) y “Ambiente Personalizado” (65,08). Por su parte, no se encuentran otros atributos de las RR.II. y niveles organizacionales a distancias menores al promedio general. Los niveles organizacionales que se ubican más cercanos a la Dirección Regional son “La Dirección Nacional” (52,88) y “El Servicio” (50,29), dentro del rango promedio.

d) Mi Oficina

Las distancias establecidas por los funcionarios/as en relación con “Mi Oficina” (52,84), muestra distancias cognitivas superiores al promedio general del sistema de creencias (47,72), destacando por sobre este promedio “La Dirección Nacional” (63,45), “El Servicio” (59,49) y “Reconocimiento” (57,06). Por otra parte, las distancias menores no se desvían significativamente del promedio general de creencias, correspondiendo a los atributos “Trabajo en Equipo” (45,95), “Manejo de Conflictos” (46,01) y “Unión/Compañerismo” (47,67).

e) Mi Unidad

Los funcionarios/as consultados/as establecen relaciones de distancia respecto de “Mi Unidad” y los atributos de las RR.II. que promedian 44,81 U.D., ubicándola en una zona más cercana respecto de éstos, que los demás niveles organizacionales.

“Mi Unidad” de desempeño muestra distancias cognitivas significativamente superiores al promedio general, en lo que respecta a “*La Dirección Nacional*” (66,43), “*El Servicio*” (57,2) y la “*Dirección Regional*” (55,92). Por otra parte, las distancias menores al promedio general de creencias corresponden a “Mi Oficina” (32,13), “Trabajo en Equipo” (34,53) y “Manejo de Conflictos” (35,1), lo que las ubicaría en una posición de cercanía estadísticamente significativa, por debajo de -1 DS del promedio general.

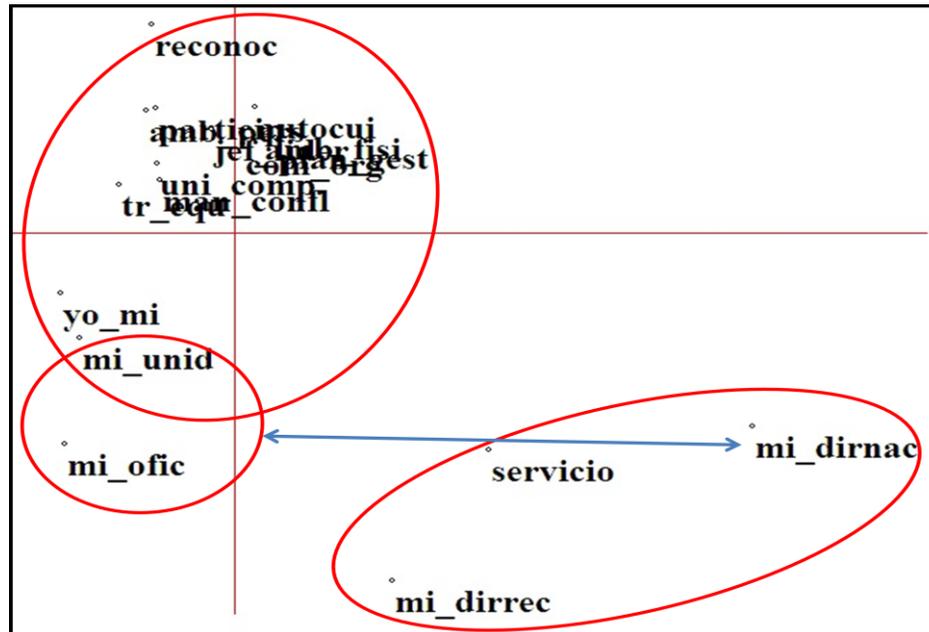


Figura 7. Principales agrupaciones de rótulos en el sistema de creencias y distancias entre sí.

Las distancias analizadas respecto de los niveles organizacionales, y resumidas en la Figura 7, permiten identificar la existencia de tres agrupaciones, una formada por *La Dirección Nacional*, *El Servicio* y la *Dirección Regional*, - cercanas a nivel promedio entre sí-, que está alejada significativamente, incluso polarizadas respecto de las otras dos agrupaciones, especialmente en lo que respecta a la *Dirección Nacional*. Conformadas una por *Mi Unidad* y *Mi Oficina*, y la tercera por el cluster de los atributos de las RR.II., estas dos por su parte se sitúan como cercanas favorablemente entre sí, tanto internamente, como respecto de la otra, presentando una interjección en *Mi Unidad*.

7.3. Actitudes

7.3.1. Distancias actitudinales máximas y mínimas:

Los funcionarios/as establecieron las siguientes distancias entre ellos mismos y los distintos atributos de las RR.II. y niveles organizacionales. La tabla N° 6 presenta estas distancias actitudinales en orden de menor a mayor U.D.:

Tabla 6:

Distancias actitudinales de menor a mayor

Atributos RR.II y conceptos referenciales	Yo/Mí
Mi Unidad	18,30
Mi Oficina	27,84
Unión/Compañerismo	30,98
Manejo de Conflictos	30,99
Trabajo en Equipo	34,55
Jefatura/Liderazgo	35,03
Ambiente Personalizado	36,84
Autocuidado	38,49
Participación	38,99
Ambiente Físico	40,37
Planificación/Gestión	42,61
Reconocimiento	47,72
Comunicación Organizacional	48,68
El Servicio	51,26
Mi Dirección Regional	58,63
La Dirección Nacional	69,10

El promedio general de las actitudes del grupo en estudio es de 40,65 U.D. A partir de este promedio se presentan a continuación los tres atributos de las RR.II. y niveles organizacionales que los funcionarios/as ubican a mayores y/o menores distancias:

Mayores distancias observadas respecto del Yo/Mi:

- La Dirección Nacional (69,10)
- Mi Dirección Regional (58,63)
- El Servicio (51,26)

Menores distancias observadas respecto del Yo/Mi:

- Mi Unidad (18,30)
- Mi Oficina (27,84)
- Unión/Compañerismo (30,98)

Los sujetos consultados manifestaron una distancia actitudinal estadísticamente significativa respecto de “La Dirección Nacional” (69,10), “Dirección Regional” (58,63) y “El Servicio” (51,26), a razón de hasta + 1 DS, permitiendo entender una menor favorabilidad de los funcionarios/as respecto de las RR.II. con estos niveles organizacionales.

En oposición a lo anterior, “Mi Unidad” (18,30), así como “Mi Oficina” (27,84) son los niveles organizacionales más cercanos al Yo/Mi respectivamente. Ambos por debajo de - 1 DS. Lo anterior los muestra que en estos ambientes cotidianos se da un vínculo más favorable para las RR.II.

En complemento con la descripción anterior, se observa que al distribuir de menor a mayor proximidad los promedios obtenidos, la distancia actitudinal se polariza, ubicándose los niveles organizacionales mencionados a ambos extremos.

Por su parte, la mayor parte de los atributos de las RR.II., (ocho de once), se ubican por debajo del promedio actitudinal, con lo que podría afirmarse que, para los funcionarios/as consultados/as, el concepto Yo/Mi se ubica a una distancia favorable, particularmente con Unión/Compañerismo (30,98), que ocupa la tercera distancia en cercanía actitudinal seguido de Manejo de Conflictos (30,99) y Trabajo en Equipo (34,55).

Los atributos de Planificación/Gestión (42,61), Reconocimiento (47,72) y Comunicación Organizacional (48,68), son ubicados por los sujetos a una distancia actitudinal superior al promedio, situándolas actitudinalmente en una posición menos favorable.

A continuación se presenta un mapa Galileo, para graficar lo expuesto con relación a las distancias actitudinales.

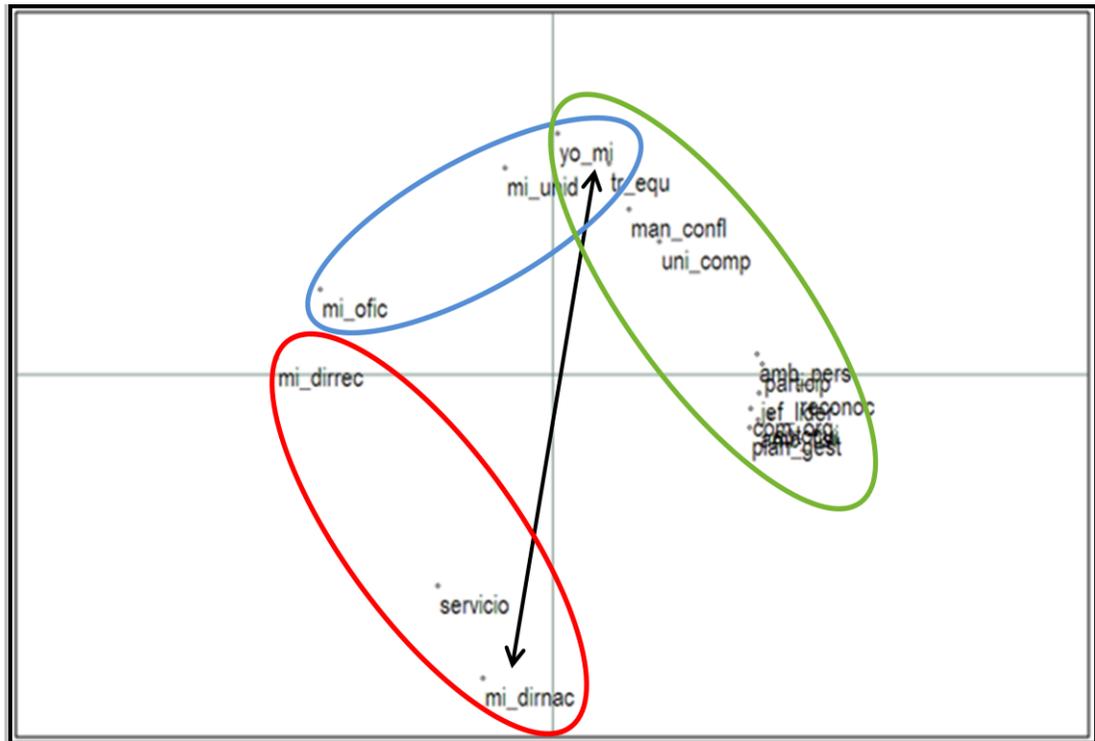


Figura 8. Principales agrupaciones de rótulos en el sistema de actitudes y distancias entre sí.

En la Figura 8 se presenta la ubicación del punto de perspectiva Yo/Mi en la parte superior del eje vertical. Esta ubicación permite visualizar las distancias actitudinales obtenidas de los sujetos en estudio, entre éste y todos los demás rótulos.

En el mismo eje vertical en el que se sitúa el punto de perspectiva Yo/Mi, se observa en el lado opuesto inferior la *Dirección Nacional*, con una flecha bidireccional que destaca dicha relación e indica que para los sujetos en estudio, actitudinalmente, este nivel organizacional es el más lejano de todos los elementos en comparación. Junto con la Dirección Nacional, se envuelven en una elipse de color rojo los niveles organizacionales más alejados actitudinalmente.

Por su parte y con una elipse de color azul, se agrupan los niveles organizacionales más cercanos. Finalmente rodeados de una elipse verde, el Yo/Mí y los atributo de las RR.II. más cercanos.

7.2. Análisis de Varianza de un solo factor: Procedimiento ANOVA

Si bien el objetivo de la presente Tesis apunta a identificar las principales actitudes y creencias de los funcionarios/as respecto de las RRII en la institución estudiada, identificando los elementos comunes del colectivo al respecto, se utilizó el análisis de varianza ANOVA de un solo factor para comparar las medias poblacionales de las 4 oficinas en las que se aplicó el cuestionario. Las alternativas hipotéticas en juego contrastaron la afirmación (hipótesis nula) de que las medias de estas poblaciones son iguales o similares; frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de éstas difiere de las demás. Confirmándose la hipótesis nula.

El resultado de dicho análisis se presenta en el anexo N° 7 como dato complementario de interés respecto del grupo en estudio, dando cuenta del detalle de la dispersión, así como de la convergencia observada. Asimismo, en el anexo N° 8 se presenta un análisis del resultado obtenido en ANOVA.

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la primera fase de esta Tesis, se identificaron núcleos de significación que agrupados y rotulados permitieron identificar las principales características que según el grupo estudiado, representan a las RR.II. en su ambiente de trabajo (objetivo específico 1). De esto se obtiene que para el grupo en estudio las RR.II. corresponden, en términos generales, a las “interacciones” directas e indirectas entre las personas dentro del ambiente organizacional en el que trabajan, donde cobran relevancia las formas como éstas se relacionan unas con otras, el tipo de trato entre ellos/as, entre jefes y subordinados, y/o con los usuarios. Y que en esta RR.II. se implican además otros elementos organizacionales que participarían en la interacción. Es así como en lo que respecta al ambiente interno de la institución en estudio, se identificaron los siguientes 11 atributos o características de las RR.II.: *Comunicación Organizacional, Trabajo en Equipo, Unión/Compañerismo, Manejo de Conflictos, Ambiente Personalizado, Autocuidado, Planificación/Gestión, Participación, Jefatura/Liderazgo, Reconocimiento y Ambiente Físico.*

Para los sujetos en estudio, su institución está constituida por el conjunto de interacciones que establecen sus miembros, -es decir, por las RR.II.-, las que se describen a través de las once características o atributos mencionados, lo que resulta indisoluble del ambiente de trabajo en las que estas RR.II. se dan.

Esta mirada de las RR.II. resulta coincidente con una definición interaccionista, ya presentada en el marco teórico de esta Tesis, la que hace alusión a una definición de

organización social en general y organización laboral en particular, en términos de estas organizaciones como “ámbitos de interacción”, por sobre una suma o agregado de miembros (García y Sáez, 1995; Fingermann, 1967). Dichas interacciones se influyen recíprocamente con el ambiente laboral y juegan un papel preponderante en la percepción de los funcionarios/as, tanto de su entorno inmediato, como del contexto general de la institución. Esta última, por su parte, alberga en su seno una complejidad de ámbitos de interacción, convergentes o a veces divergentes, propios de las organizaciones de mayor tamaño (Martin-Quiroz y Zarco, 2009).

Al respecto estos autores, en consonancia con Mead (1925) y Blumer (1937 citado en Ritzer, 1993), reconocen el carácter indirecto de una dimensión de las RR.II en las organizaciones, aspecto que también menciona el grupo en estudio. RR.II. indirectas que se dan por ejemplo en las relaciones micro/macrosociales o según los diferentes niveles jerárquicos o ámbitos organizacionales en los que se efectúe una observación.

Asimismo, este enfoque agrega otra dimensión simbólica a las RR.II. en las organizaciones, en la medida que las personas son manipuladoras de símbolos, los que entran en juego durante estas interacciones, con lo que se suma a lo anterior que las organizaciones sociales laborales serían concebidas desde el interaccionismo simbólico, como “ámbitos de interacción simbólica”.

De la mano con lo anterior, las definiciones de RR.II. revisadas en el marco teórico (Mayo, 1938, citado en Chiavenato 2006; Fingermann, 1967; Barnard, 1971 y Ritzer, 1993, entre otras) aluden siempre al contexto ambiental en el que las RR.II se dan, el que en este caso corresponde al ambiente de trabajo. Al respecto, el

interaccionismo simbólico propone que las RR.II. son actos sociales y como tales se implican en contextos más amplios, abarcando un grupo social, a la organización a la que dicho grupo pertenezca, a los contextos macrosociales en los que estas organizaciones se desenvuelvan y por cierto a la cultura que abarca lo anterior, (Fingermann, 1967).

Situar a las RR.II. en un lugar indisociable del ambiente de trabajo, alude al concepto de clima laboral, que debe su origen a una analogía con fenómenos del ambiente físico (temperatura o atmósfera), para referirse a lo que ocurre en el ambiente interno de las organizaciones, desde el punto de vista de sus integrantes, en el que se identifican distintas variables ambientales en el análisis de la constitución de un ambiente organizacional, lo que convierte al clima laboral en un concepto multidimensional medible (Rodríguez, 2002).

Al respecto el enfoque interaccionista (Joyce y Slocum, 1979; Schneider y Hall, 1972, citados en Ritzer, 1993; Woelfel, 2002, citado en Demicheli, 2008) señala que el clima laboral se constituye por los efectos subjetivos o intersubjetivos de las personas que trabajan en una organización dada. Los individuos comparten y comunican entre sí ciertos significados a través de las RR.II. o interacción social, con los que perciben e interpretan las realidades organizacionales y que a partir de esta interacción social, desarrollan formas similares (o una tendencia central) de percibir e interpretar, compartiendo ciertos patrones de creencias, que forman la cultura. Debido a lo anterior el concepto de clima laboral se relaciona con el de cultura organizacional a través de los procesos intersubjetivos.

Para Rodríguez (2002) las organizaciones, en tanto sistemas sociales están dotadas de una estructura y de una cultura, que le permite asignar significados y sentidos tanto durante su actuar, como al analizar ese actuar, desde el sistema de creencias, valores, símbolos o costumbres.

Así las cosas, el enfoque interaccionista y el enfoque cultural (Moran y Volkwein, 1992, citados en Chiang et al. 2010) en clima laboral, enfatizan la interacción de los sujetos en la organización, y que la cultura es el contexto significativo que permite a los sujetos interpretar el sistema en el que tiene lugar esta interacción, de manera que las percepciones individuales serían transformadas por la intersubjetividad que surge de las interacciones de los individuos en las RR.II. Es a través de símbolos y significados compartidos por los sujetos en los ámbitos de interacción simbólica, lo que les permite interpretar y dar sentido a las RR.II. en su ambiente laboral (Blumer, 1969, citado en Bogdan & Taylor, 1996). Proceso de interpretar que actúa como mediador entre los significados (creencias), las predisposiciones a actuar de cierto modo (actitudes) y la acción misma.

Desde este trasfondo cultural, estructural y de la interacción cotidiana de los sujetos en estudio, es que habrían surgido las once principales características o rótulos de las RR.II. en el ambiente de trabajo obtenidas en la presente Tesis.

En suma, los sujetos en estudio sostienen que las RR.II. se dan en un ambiente de trabajo del cual no son separables, y que no sólo se manifiestan en el cara a cara de su micro ambiente cotidiano, sino que abarcan distintos contextos, incluso algunos que no

están físicamente presentes, sino de manera virtual, simbólica o indirecta, los que de alguna manera pueden incidir en la interacción directa.

En este ambiente las RR.II. son descritas por el grupo en estudio como dinámicas que se van a constituir y describir según el ámbito de relación en la que sean vistas, pudiendo analizarse desde el sí mismo (en términos de actitud), desde el ambiente directo (constituido por la Unidad en la que se desempeñan y por la Oficina a la que pertenece dicha Unidad); el ámbito regional (Dirección Regional); la autoridad a nivel nacional (Dirección Nacional) y la institución en su conjunto, desde una imagen unitaria (El Servicio), sin perjuicio de factores externos que pudieran incidir en las dinámicas internas de las RR.II. Por este motivo, los funcionarios/as se representan su ambiente institucional como un sistema integral, en el que todos los niveles organizacionales pueden constituir parte de su ambiente de trabajo directo en algún momento, e incidir en sus RR.II.

La identificación de estos distintos niveles organizacionales mencionados dio origen a los cinco conceptos referenciales de la presente Tesis, lo que aporta a la imagen de las RR.II. como un ámbito de interacción simbólica y significativa que se asienta en algún lugar en el espacio, o en algún nivel de la estructura organizacional, o también en algún contexto virtual, cuando esa interacción es indirecta o simbólica.

Esta mirada ambiental o situada de las RR.II. recogería además los aportes ecológicos revisados en el marco teórico de esta Tesis, tales como los de Chang (1967), para quien la organización social conlleva un asentamiento, que implica una conjunción física y simbólica que se instala en un micro ambiente. En este caso, los sujetos

consultados se asientan primeramente en su Unidad de desempeño, como primer microambiente, luego su oficina y así pasando por distintos entornos (Dirección Regional y Dirección Nacional) hasta uno simbólico transversal, que sería El Servicio, otorgando un carácter orgánico a la relación de las personas entre sí y su ambiente.

El conjunto de estos entornos ambientales a los que pertenecería el microambiente señalado, constituiría según Chang (1967) el macro ambiente; lo que resulta consistente con Bronfenbrenner (1987), para quien el ambiente ecológico en el que se desenvuelven las RR.II. consiste en una disposición seriada de estructuras concéntricas en la que cada una es contenida por la siguiente, (estructuras que denomina Micro, Meso, Exo, y Macro sistemas). Y que las correspondencias que existieran en forma y contenido de las RR.II. que se dan en los sistemas de menor orden, con los de mayor orden, aluden a aspectos culturales que se manifiestan transversalmente, por lo que desde estas fuentes teóricas el análisis de las RR.II. no se agota a nivel micro.

Stryker (1980, citado en Ritzer, 1993), postula desde el interaccionismo simbólico, que el nexo de esta influencia recíproca entre las micro y macro estructuras es justamente la interacción, a través de la cual la estructura sociocultural influye las concepciones del self, las definiciones de la situación y las oportunidades y repertorios conductuales que vinculan y guían la interacción; así como por su parte, las interacciones entre las personas a nivel micro producen significados o definiciones para organizar su conducta y generan también patrones o pautas de interacción, que pueden dar lugar a transformaciones en las estructuras sociales.

Lo anterior evidencia una articulación dialéctica que existe entre los niveles micro y macrosociales, incluyendo los distintos niveles intermedios que pudieran existir. Aunque guardando la reserva en el hecho que dicha articulación no sería predecible mecánicamente, ni en forma lineal (Max Neef, 2006).

Las dinámicas que se dan al interior de la organización estudiada, entre estos elementos ambientales, analizados en conjunto con los atributos de las RR.II., aportaron información de la cual extraer categorías medibles, que permitieron establecer distancias como las que se enuncian en el objetivo específico 2. Es así como los resultados obtenidos en esta investigación, a partir de la metodología del Sistema Galileo dan cuenta de las creencias y actitudes de los funcionarios/as consultados/as, acerca de cómo se manifestarían las RR.II. en su ambiente de trabajo, en términos de las distancias actitudinales en las que ellos se ubican a sí mismos, (desde el punto de perspectiva Yo/Mi) respecto de los demás elementos; así como de las distancias cognitivas (creencias) con que sitúan a los atributos de las RR.II. entre ellos, de las distancias que se darían respecto de los conceptos referenciales (niveles organizacionales del ambiente laboral) y de todos estos elementos entre sí.

Los atributos o características de las RR.II. obtenidas en la fase inicial del estudio (cualitativa), son definidos por los sujetos desde estados de deseabilidad, - en la medida que así son formuladas por los funcionarios/as consultados/as-, lo que permite perfilar un modelo de RR.II. en que mientras menores son las distancias de los pares no actitudinales, más intensa es la creencia que las características institucionales de las RR.II o los niveles organizacionales que ellos representan, están relacionados entre sí.

Por su parte, las menores distancias que los funcionarios establecen desde sí mismos (Yo/Mi) respecto de las características de las RR.II. en su institución, evidencian la intensidad actitudinal con que ellos vivencian cotidianamente su relación con dichas características institucionales y con los distintos niveles de la organización.

Con los elementos anteriores como base, se observa que el grupo estudiado sostiene creencias que muestran a la Dirección Nacional del Servicio de manera significativamente distante de atributos que ellos asocian a las RR.II., en un rango de unidades de distancia (UD) que la sitúa sobre + 1 DS (59,93) en el sistema de creencias, lo que se detalla a continuación en orden de mayor a menor distancia: Reconocimiento (71,43), Participación (68,67), Ambiente Personalizado (67,85), Comunicación Organizacional (67,63); Trabajo en Equipo (67,01); Unión/Compañerismo (67,00); Planificación/Gestión(66,29); Manejo de Conflictos (66,24); Ambiente Físico (64,73); Jefatura/Liderazgo (63,77) y Autocuidado (62,60). Estas distancias significativamente mayores, muestran que los funcionarios en estudio creen que la instancia jerárquica Dirección Nacional, o más precisamente, las personas que la componen, no son asociables con las características tan relevantes de las RR.II. que esos rótulos representan.

También la Dirección Nacional es ubicada a una distancia significativamente lejana de los niveles organizacionales identificados como microambientales, tales como Mi Unidad (66,43) y Mi Oficina (63,45), en el mismo rango sobre +1 DS (59,93), lo cual perfila una creencia de los sujetos consultados respecto a que existiría poca relación entre estos entornos y la Dirección Nacional.

Centrando el análisis en el siguiente nivel de autoridad, las Direcciones Regionales, también se identifican estas creencias de alejamiento respecto de los atributos de las RR.II., en un rango de UD que las sitúan sobre + 1 DS (59,93) en el sistema de creencias, en el siguiente orden de mayor a menor distancia: Reconocimiento (68,55), Planificación/Gestión (65,63), Autocuidado (65,38), Ambiente Personalizado (65,08), Participación (64,00), Jefatura/Liderazgo (63,46), Comunicación Organizacional (62,23), Trabajo en Equipo (61,37), Ambiente Físico (61,05) y Unión/Compañerismo (60,52).

Respecto de los niveles organizacionales percibidos como más cercanos al microambiente de los funcionarios/as consultados, la autoridad regional fue ubicada a una distancia superior al promedio del sistema de creencias (47,72), en el siguiente orden de mayor a menor distancia: Mi Unidad (55,92) y Mi Oficina (53,45). Con lo que se aprecia una mediana relación con este nivel organizacional (Dirección Regional).

La distancia cognitiva obtenida respecto de El Servicio-definido por los sujetos en estudio como la institución en su conjunto-, se obtuvo un dato que implica un alejamiento de la definición que los sujetos hacen de él, en la medida que desde el inicio del estudio, en su fase cualitativa, plantean que todos los miembros de la institución son constituyentes de ésta en la misma medida, y por lo tanto cercanos por definición a este concepto referencial.

El análisis de las distancias promedio de creencias (47,72), arroja que El Servicio es ubicado por los sujetos en estudio sobre +1DS (59,93) respecto de los atributos de las RR.II., en el siguiente orden de mayor a menor distancia: Reconocimiento (67,78);

Ambiente Personalizado (63,15); Participación (62,35); Jefatura/Liderazgo (62,15); Unión/Compañerismo (60,99) y Ambiente Físico (60,16).

Por su parte El Servicio también es ubicado por los sujetos consultados a una distancia cognitiva de prácticamente alrededor de +1 DS (59,93) respecto de los niveles organizacionales microambientales, es decir, Mi Oficina (59,49) y Mi Unidad (57,20), por lo que a este concepto referencial le asignarían una relación menor a la esperada en la definición expresada por los funcionarios/as consultados/as.

Las creencias obtenidas respecto de Mi Oficina presentan una mayor dispersión de los puntajes de distancia con relación a los atributos de las RR.II., los que se sitúan alrededor del promedio general para el sistema de creencias (47,72). Sin embargo, se destaca que la distancia percibida por los sujetos entre Mi Oficina y Reconocimiento (57,06) sitúa a ambos elementos como poco relacionados entre sí. En tanto los atributos que se sitúan a distancias menores de Mi Oficina no se desvían significativamente del promedio general de creencias, correspondiendo a los atributos Trabajo en Equipo (45,95), Manejo de Conflictos (46,01) y Unión/Compañerismo (47,67). Por lo que, para los sujetos consultados, existiría una relación de mediana intensidad respecto de estos atributos y Mi Oficina.

Salvo en los casos ya mencionados, en los que Mi Oficina es ubicada por los sujetos en estudio, como poco relacionada o distante con las Direcciones Nacional (63,45) y Regional (53,45), así como de El Servicio (59,49); existiría una relación intensa o estrecha entre Mi Oficina y Mi Unidad (32,19), inferior a -1 DS (35,51).

Finalmente, para las creencias identificadas respecto de los conceptos referenciales, Mi Unidad presenta un cuadro de distancias cognitivas inferiores, en comparación con todos los demás conceptos referenciales, respecto de los atributos de las RR.II., donde se ubicaría por debajo de -1 DS (35,51) de los atributos Trabajo en Equipo (34,53) y Manejo de Conflictos (35,1), con los que existiría una intensa relación. Las distancias establecidas entre este concepto referencial (Mi Unidad) y los demás niveles organizacionales ya se mencionan en párrafos anteriores, respecto a que existiría poca relación con ellos.

En términos generales, para los conceptos referenciales (o niveles organizacionales), en la Tabla N° 5 de esta Tesis se presentan las distancias cognitivas medias entre niveles organizacionales y entre éstos y los atributos de las RR.II., en la que se puede apreciar la distancia promedio de cada nivel organizacional respecto de los demás y de los atributos de las RR.II. A partir de esa información se obtiene que El Servicio es ubicado a una distancia promedio respecto de la Dirección Regional (50,29) y la Dirección Nacional (47,32), estando estos conceptos referenciales más cercanos entre sí, a la vez que, los que como ya se expuso, comparten el hecho de ser ubicados como significativamente distantes de todos los atributos de las RR.II. por los sujetos en estudio, no encontrándose mayor relación entre estos últimos y esos niveles organizacionales.

En efecto, las distancias promedio de El Servicio (60,65), La Dirección Nacional (65,05), y la Dirección Regional (61,49), se ubican sobre + 1 DS (59,93) respecto del promedio general de creencias (47,72); mientras Mi Oficina (52,84) y Mi Unidad

(44,81) están dentro del promedio de distancias, asignándose a esta última una mayor cercanía y relación respecto de los atributos de las RR.II.

Las distancias cognitivas señaladas representan las creencias de la relación con esas autoridades, (Dirección Nacional y Dirección Regional), así como con El Servicio, configurando una imagen de estos conceptos referenciales como poco relacionados o alejados de los niveles organizacionales microambientales (Mi Unidad y Mi Oficina), así como de los atributos de las RR.II., específicamente los atributos Reconocimiento, Ambiente Personalizado y Participación, con los que en ese orden se describe mayor distancia, por lo que existiría una menor intensidad de relación.

En el sistema de creencias obtenido, el atributo *Reconocimiento* se ubica reiteradamente como lejano de los niveles organizacionales identificados con la autoridad central y con *El Servicio*, incluso respecto de *Mi Oficina*, lo que ya perfila un rasgo de lo que ocurre con esta característica de las RR.II., definida por los sujetos consultados no sólo en su dimensión de reconocimiento económico, lo que sería a través de una equilibrada relación entre la remuneración y el esfuerzo empleado para obtenerla, sino que también se refiere a un contexto de igualdad de oportunidades de promoción y de capacitación al interior de la institución.

Por su parte, la distancia respecto del atributo *Ambiente Personalizado*, hace referencia a que según la definición que los sujetos hacen de éste, existiría una baja o poca relación entre las *Direcciones Nacional y Regional*, así como en *El Servicio*, respecto a que se dé importancia y un buen trato a las personas, a través de prácticas

solidarias de apoyo a los funcionarios/as con problemas, así como ausencia de discriminación.

Finalmente, el tercer atributo de las RR.II. considerado como más lejano de las *Direcciones Nacional y Regional*, así como de *El Servicio*, es la *Participación*, por lo que según la definición que los sujetos hacen de ésta, en la institución existen pocas instancias donde se recojan sus opiniones o planteamientos respecto del trabajo, así como de condiciones laborales asociadas a mejor calidad de vida, y que éstas sean consideradas.

Respecto de *Mi Unidad*, para el sistema de creencias expresado por el grupo estudiado, así como según las definiciones de los atributos brindadas por los sujetos consultados, existe una intensa relación con el atributo *Trabajo en Equipo*, lo que se entiende como una actuación conjunta de los sujetos con los demás miembros de la organización, en la que todos son importantes y aportan al mismo objetivo. Se invierte tiempo en la formación de equipo, a través de reuniones periódicas en las que se promueve un ambiente de diálogo respecto al trabajo, de reflexión respecto del quehacer y de comprensión de los temas de la oficina. Al estar bien definido quién hace qué cosa, todos brindan apoyo y colaboran como un trabajo en serie.

Asimismo, al situar como cercano de *Mi Unidad* al atributo *Manejo de Conflictos*, se aludiría a que existe un ambiente armónico donde se trabaja con tranquilidad. Se acuerda como oficina la manera de arreglar situaciones de conflicto. Cuando éstos se presentan o hay discrepancias éstas se negocian entre funcionarios/as

y/o entre jefes y funcionarios/as, por ejemplo a través de reuniones para aclarar temas o dificultades de RR.II. o de trabajo.

Por su parte, en el sistema de creencias obtenido, las distancias observadas entre los atributos, forman una agrupación estrecha, situadas todas entre -1 DS (35,51) y el promedio del sistema de creencias (47,72); en este escenario se ubican en menor distancia entre sí los atributos *Trabajo en Equipo* y *Unión/Compañerismo*, ubicados a 28,77 UD; *Comunicación Organizacional* y *Trabajo en Equipo*, a 29,76 UD, y *Manejo de Conflictos* y *Unión/Compañerismo*, ubicados a 30,49 UD entre sí. Lo anterior indicaría la creencia que entre estos atributos de las RR.II. existe una intensa relación entre sí, donde se reitera la referencia a *Unión/Compañerismo* como un atributo frecuente para describir las RR.II.

Asimismo, se identificó también en este cuadro de menor distancia del concepto referencial *Mi Unidad*, lo que muestra una relación intensa entre los atributos entre sí y entre éstos respecto del concepto referencial mencionado. Particularmente con los atributos *Trabajo en Equipo* (34,53), *Manejo de Conflictos* (35,10) y *Unión/Compañerismo* (35,40).

La distancia actitudinal predominante se caracteriza también por ser de alejamiento (+1 DS) considerando el promedio general de actitudes (53,04); en primer lugar, con la *Dirección Nacional* (69,10), luego respecto de las *Direcciones Regionales* (58,63) y 51,26 en relación con *El Servicio*, por lo que la relación entre *Yo/Mi* con dichos conceptos referenciales sería de baja intensidad.

A partir de lo anterior, se evidencia una tendencia compartida por los funcionarios/as consultados/as, respecto a que habría un alejamiento actitudinal respecto de ellos mismos (en términos de Yo/Mi), como constitutivos de la imagen institucional, (El Servicio) con una semejante baja identificación principalmente con las autoridades nacionales y regionales.

A la inversa de lo anterior, los sujetos consultados se sitúan actitudinalmente cercanos a niveles organizacionales tales como Mi Unidad (18,30) y Mi Oficina (27,84), siendo la distancia con la primera de ellas, la menor de todo el estudio (18,30).

De igual modo, los sujetos consultados se ubican actitudinalmente como cercanos a la mayoría de los atributos de las RR.II., en especial *Unión/Compañerismo* (30,94), *Manejo de Conflictos* (30,99) y *Trabajo en Equipo* (34,55), todos ellos por debajo del promedio de actitudes (40,65) y cercanos a -1 DS (28,25).

Según lo manifestado en las definiciones que los sujetos en estudio hacen acerca de los atributos de las RR.II., la cercanía respecto a *Unión/Compañerismo*, correspondería a una sensación de intensa relación entre ellos mismos, en términos de *Yo/Mi*, con la disposición a relaciones de respeto con sus pares, generándose espacios de camaradería que ayudan a integrarse al equipo en un ambiente humano grato, con grupos de trabajo unidos y apoyadores, con relaciones abiertas y transparentes, de trato cercano entre ellos. Lo mismo respecto de los atributos ya mencionados de *Manejo de Conflictos* y *Trabajo en Equipo*.

A partir de los datos anteriores, los funcionarios/as dan cuenta de un conjunto de creencias y actitudes en que ubican como distantes de manera estadísticamente significativa (más de 1 DS tanto para creencias, como para actitudes) a la *Dirección Nacional*, y *Direcciones Regionales*, tanto en relación con los otros niveles organizacionales (*Mi Unidad* y *Mi Oficina*), como respecto de los atributos de las RR.II.; en tanto a la inversa, se ubica al *Yo/Mi* como intensamente cercano a *Mi Unidad* y a los atributos de las RR.II., esto último por debajo de -1 DS para el sistema de actitudes.

Se puede decir que para el grupo en estudio existen creencias y actitudes de una mayor relación de los atributos de las RR.II. con ambientes laborales micro (*Mi Unidad*) y con el *Yo/Mi*, pero que esa intensidad va reduciéndose en la medida que el análisis se va centrando en ambientes laborales más abarcativos.

Existiría entonces una polarización de las creencias y actitudes que manifiesta el grupo en estudio, respecto a las RR.II. en su ambiente de trabajo, donde se identifican 2 clústers o agrupaciones: por un lado, las autoridades institucionales (*Direcciones Regionales*, y la *Dirección Nacional*) y *El Servicio*, que han sido ubicadas en un lugar de cercanía promedio entre sí, y a una distancia significativamente lejana de la mayoría de los atributos de las RR.II., de los demás conceptos referenciales (niveles organizacionales), y del punto de perspectiva (*Yo/Mi*), todas estas distancias por sobre +1 DS para los sistemas de creencias y actitudes.

Mientras por otro lado, el *Yo/Mi* y los niveles organizacionales *Mi Unidad* y *Mi Oficina*, forman una agrupación de distancias significativamente más cercanas entre sí,

en relación con los atributos de las RR.II. ya señalados, en distancias que van hasta -1DS de los sistemas de creencias y actitudes.

Estas distancias establecidas por los sujetos reflejan que en su ambiente de trabajo institucional existiría una situación relacional, en la que a mayor distancia física y jerárquica, habría menor posibilidad de incidir en una relación de reciprocidad o bilateralidad, tal como ellos aspiran, (atendiendo las definiciones que ellos hacen de los atributos de las RR.II. en la primera fase de este estudio), particularmente, -y en ese orden de distancias-, *Reconocimiento, Ambiente Personalizado y Participación*. Lo que se traduce en una actitud frente al ambiente institucional, de un sujeto alejado de la autoridad, y viceversa, sintiéndose objeto pasivo, receptor de la gestión, o de la administración que ejercen otros.

A nivel local, los sujetos se ubican actitudinalmente a una menor distancia física y jerárquica respecto de *Mi Unidad y Mi Oficina*, generándose una mayor posibilidad de incidir en una relación de reciprocidad o bilateralidad, lo que se traduce en una actitud frente a ese microambiente laboral, en la que prevalece una visión de sujeto cercano a sus compañeros de trabajo, a su jefatura directa y viceversa; que se siente objeto activo de la gestión, la que se ejerce en conjunto con los otros y que se manifiesta en un ambiente de trabajo cotidiano que resultaría ser grato y apoyador.

Esta creencia de alejamiento de los funcionarios/as consultados/as, respecto de la posibilidad de incidir en la relación de reciprocidad con la autoridad institucional se generaliza, provocando en el grupo en estudio una postura crítica frente a ésta, en la medida que las decisiones respecto del mejoramiento o acercamiento de las distancias en

las RR.II., están radicadas justamente en las instancias correspondientes a la autoridad, las que cuentan con las atribuciones para decidir y gestionar cambios organizacionales o de estilo directivo.

Respecto de esta situación de polaridad, los postulados de Hall (1959), respecto de la proxémica, aportan elementos de análisis que hacen esperable que los sujetos posean una valencia positiva respecto de su interacción con elementos más familiares a su entorno íntimo y personal (su territorio), en tanto se ve como intrusiva la presencia o ingreso a su territorio, de agentes externos a este entorno, así como emocionalmente se va produciendo una valencia más bien negativa o impersonal respecto de elementos propios de distancias sociales y públicas. Tal es el caso de lo que significaría la autoridad para los funcionarios/as consultados/as, ya que implica y delimita distancias y reacciones de rechazo, constituye un agente externo, intrusivo a su dinámica cotidiana, carente de aquellas etiquetas de valor definidas por ellos como atributos de las RR.II.

Lo anterior definiría también el tipo de relación percibida por los sujetos, entre ambas agrupaciones en polaridad, dando cuenta de una estructura organizacional dividida formal e informalmente, que es vista de manera crítica tanto desde el sistema de creencias, como del sistema actitudinal, de los sujetos consultados, donde los atributos, que se expresan o definen con una valoración positiva, estarían cerca de los funcionarios/as estudiados/as y de su entorno; y alejados a su vez de la autoridad.

Esta interpretación teórica podría operar con acierto si lo que se estuviera relacionando fueran sólo distancias cognitivas (creencias) entre los niveles organizacionales (los micro con los macroambientales), o distancias actitudinales entre

el *Yo/Mí* y los demás niveles organizacionales; sin embargo, este enfoque proxémico por ser parcial queda superado en el análisis que se hace desde los postulados teóricos del Sistema Galileo (Woelfel, 1980, citado en Demicheli, 2008) empleado en la presente investigación, ya que los atributos de las RR.II. presentes en este estudio funcionaron según lo esperado respecto al interés por determinar las distancias (objetivo específico 2), pero describiendo las categorías conceptuales que permiten dar cuenta de los elementos que específicamente intervienen en este cuadro de distancias, ya sean cognitivas y/o actitudinales; donde se trasluce que además de las razones proxémicas vinculadas netamente a las distancias entre niveles organizacionales, “algo se estaría haciendo o dejando de hacer” en el ámbito de las RR.II., que induce la polarización observada en el ambiente de trabajo, y ese algo quedaría identificado con los atributos de las RR.II. que los funcionarios/as consultados identifican y sitúan como a mayor distancia de la autoridad institucional y a menor distancia respecto de su microambiente.

El análisis proxémico establece cómo estructuralmente se identifican estas distancias esperables en una organización de mayor tamaño; sin embargo, el presente estudio amplía este cuadro, añadiendo los elementos específicos, en este caso los atributos de las RR.II. con los que se describen dichas distancias, y que respecto de las autoridades institucionales y *El Servicio*, serían *Reconocimiento*, *Ambiente Personalizado* y *Participación*.

Tal como podrá observarse en estudios que se realizan en clima laboral, (Powell y Butterfield, 1978; Payne y Mansfield, 1973 y Schneider y Reichers, 1983, citados en en Díaz & Zavala, 2006), en la presente investigación se efectúa una medición

multivariada de aspectos del ambiente laboral interno de la organización, desde el punto de vista de la intersubjetividad de los miembros que la constituyen. Lo anterior salvando la complejidad que pueda derivar del tamaño de la institución, y su respectiva diversidad de descripciones o percepciones según distintos niveles de la organización, por mencionar un factor entre otros.

Martin-Quiroz y Zarco (2009), proponen que las organizaciones no son sistemas de racionalidad unitaria, porque serían un campo de intereses, no siempre convergentes, lo que aporta a este entramado de ámbitos de interacción, otro elemento de complejidad que deriva de las distancias que se producen entre los grupos con motivo de las convergencias o divergencias de intereses.

Ashforth (1985; citado en Ritzer, 1993) propone desde el interaccionismo simbólico que respecto de esta diversidad los miembros o individuos del mismo grupo de trabajo tienen más probabilidades de interactuar entre sí, que con miembros de otros grupos (o de otros niveles organizacionales), respondiendo a las situaciones consultadas, definiéndolas e interpretándolas de modo idiosincrático. Asimismo, Woelfel (2002; citado en Demicheli, 2008), agrega desde este mismo enfoque, que pese a la eventual diversidad de climas dentro de una misma organización, los individuos comparten de todos modos ciertos patrones de creencias, que forman la cultura, y que se observaría una tendencia central de opinión acerca de las creencias individuales, que pueden ser vistas como agrupamientos (clústers), más o menos cohesionados.

Al respecto, y con la intención de verificar la eventual homogeneidad o heterogeneidad de las creencias y actitudes obtenidas en los resultados del estudio, las

consecuencias del procedimiento ANOVA arrojaron homogeneidad en cuanto a que las cuatro Oficinas en estudio, durante la fase cuantitativa, comparten distancias promedio similares tanto respecto de los conceptos referenciales, como respecto de los atributos de las RR.II., no encontrándose distancias estadísticamente significativas en cuanto a lejanía y cercanía. A partir de lo anterior, se observa que para el grupo en estudio mientras mayor es la distancia respecto de su realidad microsocioal y física, se da una mayor distancia de los atributos de las RR.II., respecto de los conceptos referenciales tales como la *Dirección Regional*, *Dirección Nacional* y *El Servicio*.

En correspondencia con las normativas y políticas vigentes en el Estado de la República de Chile, ya mencionadas en el marco teórico, el proceso de modernización que se viene desarrollando desde los años noventa propugna iniciativas asociadas a factores psicosociales relacionados con las relaciones humanas en general y con las RR.II. en particular, en los ambientes de trabajo del sector público.

En ese sentido ejemplos normativos como son los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), conducente a la acreditación bajo la Norma ISO 9001-2000 (INN, 2001), incluye un sistema llamado “Mejoramiento de los ambientes de trabajo”. En este contexto la citada Norma ISO indica en su directriz 6.4 que la Dirección de la institución debería tomar en consideración oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal, incluyendo la interacción social.

Por su parte, el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre la no discriminación llama a diseñar políticas y estructuras conducentes a mejorar la calidad de vida y la

relación entre los actores laborales del sector público, a partir de siete Directrices, entre las que se encuentra la N° 4 “Condiciones de Trabajo”.

Si bien estas normas son estándar en cuanto a principios, no resultan ser taxativas en su implementación, actos que finalmente deberán ser diseñados e implementados estratégicamente en cada servicio público, según su realidad.

Este contexto político institucional para la gestión de personas en la administración central del Estado entra en sintonía, y se sitúa como trasfondo en el que podrían ubicarse los resultados del presente estudio y su análisis, dando cuenta de situaciones de RR.HH. que vienen siendo temas de ocupación por parte del estado en las últimas décadas, insertas en el plano de las relaciones laborales.

9. CONCLUSIONES

En la presente Tesis, desde la formulación del problema de investigación y sus objetivos, se buscó conocer las principales creencias y actitudes que sostienen los funcionarios del organismo público estudiado, respecto a las RR.II. en su ambiente de trabajo. Lo anterior a través de una metodología mixta, consolidada en el Sistema Galileo, a partir de la cual se pudo identificar en una primera fase cualitativa once atributos principales o características que según el grupo en estudio caracterizan a las RR.II. en su trabajo. Asimismo emergen 5 conceptos referenciales (*Mi Unidad, Mi Oficina, Dirección Regional, Dirección Nacional y El Servicio*), correspondientes a los niveles organizacionales, referidos al ambiente institucional en el que éstas se dan y un punto de perspectiva propio de este Sistema Galileo, correspondiente al concepto *Yo/Mí*, dando con ello cuenta de lo esperado en el primer objetivo específico.

En una fase cuantitativa posterior, se logró establecer las distancias actitudinales y cognitivas (creencias) del grupo en estudio, en relación con los atributos que ellos mismos asocian a las RR.II. en su ambiente laboral, con lo que se pudo responder a lo esperado en el segundo objetivo específico.

Dado lo anterior, a continuación se presentan las principales aportaciones que este trabajo hace:

1. La noción de ambiente de trabajo del grupo estudiado comprendería la totalidad de elementos materiales e inmateriales que participan durante el desarrollo de su labor.

Y desde esta concepción, las RR.II. ocuparían un lugar fundamental, de mayor importancia entre los demás elementos que componen este ambiente.

2. La institución misma estaría básicamente constituida por las RR.II. que establecen las personas que la componen, en su interacción, ya que ésta misma (la institución) es en sí un ámbito de interacción simbólica.
3. Las RR.II., en tanto acto social desarrollado por personas, juegan un rol articulador que se manifiesta en un grupo social (la institución), como contexto ambiental directo de un fenómeno que pertenece a su vez a un contexto macrosocial al que dicho grupo pertenece, y a la cultura que lo abarca. En donde la institución conlleva, -desde una mirada ecológica-, un asentamiento ambiental físico y simbólico.
4. Las RR.II. presentan una articulación dialéctica que se da entre los sistemas de menor orden con los de mayor orden, por lo que su análisis no se agota a nivel micro, evidenciando una relación existente entre los niveles micro y macro sociales, que implica a todos los distintos niveles intermedios que puedan existir.
5. La institución estaría determinada por efectos subjetivos e intersubjetivos de las personas que pertenecen a ella, las que comparten significados a través de las RR.II. A partir de esta interacción social se desarrollarían tendencias centrales de percepción e interpretación que permiten compartir patrones de creencias, valores o costumbres que formarían la cultura organizacional. Estos procesos de interpretar en un Yo colectivo actúan como mediadores entre significados (creencias), las predisposiciones a actuar (actitudes) y la acción misma.

6. Pese a la teórica diversidad de climas organizacionales dentro de una misma organización (Powell & Butterfield, 1978; citados en Araujo & Jaime, 2007), durante la fase cuantitativa el procedimiento ANOVA arrojó homogeneidad en las cuatro Oficinas en estudio, donde se observan convergencias en las respuestas, manifestando distancias actitudinales y cognitivas que resultan estadísticamente significativas en relación a todos los niveles organizacionales, a los atributos de las RR.II., así como del *Yo/Mi*. Lo que daría cuenta de lo propuesto por Woelfel (2002; citado en Demicheli, 2008), en el sentido que pese a la diversidad de climas en una organización, los sujetos comparten ciertos patrones de creencias y actitudes a identificar como una tendencia central de opinión.
7. Los funcionarios/as consultados conciben el ambiente general de trabajo en su organización como generado a partir de distintos niveles que van desde el sí mismo (*Yo/Mi*) y lo local (*Mi Unidad y Mi Oficina*) o nivel micro, hasta lo institucional como un único conjunto (*El Servicio*) o nivel macro y, al mismo tiempo, entienden las RR.II. como un fenómeno recursivo que se produce y expresa en (y entre) esos distintos niveles de la Institución.
8. A partir de lo anterior, los funcionarios/as estudiados/as definieron las características de las RR.II., connotándolas con una valencia positiva, de manera que a lo largo de este informe final se puede apreciar que mientras menores son las distancias reportadas, más favorables son las relaciones que se refieren, ya sea entre las personas mismas y esas características, así como entre éstas y los niveles organizacionales. Ocurre lo mismo, pero de manera inversa, -siendo desfavorables-,

cuando las distancias se hacen mayores. Por este motivo, tanto las distancias actitudinales (al incluir el concepto Yo/Mi), como cognitivas (creencias), acerca de las RR.II. en el ambiente de trabajo, implicarían una valencia positiva o negativa, según la menor o mayor distancia que los sujetos consultados establezcan respecto de los atributos éstas, y los conceptos referenciales o con el *Yo/Mí*.

9. La creencia de *Mi Unidad* como cercana y en intensa relación con la mayoría de los atributos de las RR.II., principalmente con *Unión/Compañerismo*, *Manejo de Conflictos* y *Trabajo en Equipo*, alude a la creencia de que en ese nivel organizacional las RR.II. se manifiestan de un modo más acorde con lo esperado por ellos.
10. La frecuente alusión a la cercanía actitudinal respecto, principalmente, al atributo *Unión/Compañerismo*, corresponde a una sensación de intensa relación entre los sujetos, en términos de *Yo/Mi*, con la disposición a relaciones de respeto, camaradería, un ambiente humano grato, apoyador y de trato cercano. Lo que refiere una estrecha asociación entre RR.II. y el sentimiento de fraternidad. Esto se ve reforzado con la alusión actitudinal de cercanía que secunda este atributo de *Unión/Compañerismo*, que son los atributos de *Manejo de Conflictos* y *Trabajo en Equipo*. Lo que para los sujetos corresponde a un ambiente en el que se desenvuelven de manera recíproca, multilateral, en el que ocurre una actuación conjunta con los demás miembros de la organización, en un contexto de diálogo y reflexión respecto al trabajo, donde se brindan apoyo y colaboración en un ambiente

armónico en el que es posible aclarar fraternalmente controversias de RR.II. o de trabajo.

11. Las creencias obtenidas respecto de *Mi Oficina* señalan que está estrechamente relacionada con *Mi Unidad*, pero que con relación a los atributos de las RR.II. se encuentra a distancias que no se desvían significativamente del promedio general de creencias, por lo que se puede decir que para los sujetos estudiados existiría una relación de mediana intensidad entre ésta y estos atributos.
12. Como se ha señalado tanto en la presentación como en la discusión de resultados, los funcionarios/as consultados/as sostienen la creencia de una autoridad institucional (*Dirección Nacional y Direcciones Regionales*) que se encuentra significativamente distantes de todos los atributos de las RR.II., particularmente *Reconocimiento*, *Ambiente Personalizado* y *Participación*, sobre todo del primero. Por lo que los funcionarios/as creen que estas instancias jerárquicas, y las personas que las componen, no son asociables con estas características tan relevantes de las RR.II. que dichos rótulos representan.
13. La alta distancia respecto de los atributos *Reconocimiento*, *Ambiente Personalizado* y *Participación*, como más alejados de las autoridades y de *El Servicio*, incluso respecto de *Mi Oficina* (solo en el caso de *Reconocimiento*), hace referencia a que los sujetos consultados no creen que estas instancias brinden una retribución adecuada en lo económico, ni en lo psicosocial, al esfuerzo desplegado, con igualdad de oportunidades de promoción y de desarrollo al interior de la institución. Las RR.II. que éstas autoridades establecen con los funcionarios es impersonal, poco

relacionado con un buen trato a las personas, a través de prácticas solidarias de apoyo, siendo incluso discriminador. Y que existen pocas instancias participativas donde se recojan sus planteamientos y que sean considerados en la toma de decisiones.

14. Se obtiene la creencia de una autoridad institucional alejada significativamente de los niveles organizacionales a nivel local (*Mi Unidad y Mi Oficina*), existiendo poca relación entre la autoridad y estos entornos microambientales directos en los que se desenvuelven los funcionarios. Sin embargo, esta distancia no implica una ausencia, ya que influye en éste ambiente local de un modo unilateral e indirecto.
15. La distancia actitudinal predominante en términos de lejanía, se caracteriza también por ser de alejamiento de los sujetos (*Yo/Mi*) con las autoridades institucionales (*Dirección Nacional, Direcciones Regionales*) y con *El Servicio*. Para los funcionarios la autoridad provoca a nivel de actitudes una valencia negativa, con la consecuente reacción de rechazo, constituye un agente intrusivo en su dinámica cotidiana y carente de todas aquellas etiquetas de valor definidas por ellos, como atributos de las RR.II., provocando una postura crítica, reactiva y pasiva frente a ésta.
16. Se observa un escenario en el que concurren distintas polaridades y/o relaciones diádicas de las RR.II. en el ambiente de trabajo de la institución en estudio, protagonizadas por distintos clusters (agrupaciones), cada uno de estos caracterizado por una estrecha distancia y relación entre sus componentes. En primer lugar, se

configura un cluster constituido por la autoridad institucional (*Dirección Nacional, Dirección Regional*) y *El Servicio*. Otro cluster formado por los niveles organizacionales *Mi Unidad* y *Mi Oficina*. Luego otro cluster compuesto por los atributos de las RR.II. y finalmente un componente actitudinal constituido por los funcionarios/as individualmente (*Yo/Mi*).

Una polaridad se refiere a la relación de alta distancia del cluster de la autoridad respecto de las características de las RR.II., cuya relación se detalla en conclusiones anteriores (12 y 13). Otra polaridad corresponde a que las realidades organizacionales ubicadas a nivel micro o local (*Mi Unidad* y *Mi Oficina*), se encuentran a gran distancia y poca relación con las realidades ubicadas a nivel macro, global (autoridades y *El Servicio*), según lo afirmado en la conclusión 14.

Mientras por otro lado, se forma una relación actitudinal diádica cercana, en la que el *Yo/Mí* se encuentra muy relacionado con el cluster formado por los niveles organizacionales *Mi Unidad* y *Mi Oficina*. Misma relación de cercanía que se observa entre el *Yo/Mí* como muy vinculado con todos los atributos de las RR.II.

Esta polarización refuerza lo planteado en las conclusiones 9 y 10, respecto a que los espacios de trabajo cotidianos, directos, cercanos a los individuos, reunirían mejores condiciones respecto de los estados deseados en las RR.II., así como también brindan mejores condiciones de incidencia en cuanto a promover cambios.

17. *El Servicio*, en tanto la institución en su conjunto, es definida por el imaginario colectivo de los sujetos consultados, como constituida por todos los niveles organizacionales y por cada funcionario en particular. Sin embargo la creencia

respecto a que éste se identifica escasamente con la mayoría de los atributos de las RR.II., y que se encuentra distante también de la realidad micro local en la que se desenvuelven los funcionarios, alude a una contradicción con esa definición, no lográndose la imagen institucional que ellos esperan en términos de RR.II.

18. Actitudinalmente los sujetos manifiestan un alejamiento significativo (en términos de *Yo/Mi*) respecto de la institución en su conjunto (*El Servicio*), lo que implica que habría una menor identidad con la imagen institucional y un bajo sentido de pertenencia.

19. Como contexto institucional, se observa que las relaciones laborales se ven tensionadas, lo cual impacta negativamente en el ámbito de las RR.II., cuya dinámica de conflicto se describe de manera precisa en este informe, en términos de creencias y actitudes. Esta situación entra en sintonía con lo formulado por Martín-Quiroz y Zarco (2009), en el sentido que en esta institución no habría un sistema de racionalidad unitaria, ya que al ser un campo de intereses que presenta un entramado de ámbitos de interacción, se configuran distancias que se producen entre los grupos con motivo de las divergencias de intereses.

Los clusters identificados en la relación de polarización se distinguen claramente una dialéctica entre los grupos de autoridad, respecto de los grupos de funcionarios en subordinación, lo que presenta un escenario de tensión en la diada empleador/trabajadores, dando cuenta de una organización dividida informalmente.

20. Como se ha podido observar a lo largo de esta Tesis, la utilización del Sistema Galileo permite estudiar en detalle las relaciones actitudinales y cognitivas respecto del conjunto de atributos característicos propios del fenómeno investigado, desde la perspectiva de los sujetos participantes. Es importante recoger que el sustento fundamental del análisis de la información recogida, que es el modo en el que el Sistema Galileo describe los distanciamientos, -en términos de atributos de la RR.II., conceptos referenciales y punto de referencia, situados según escalas discretas-, permite identificar el sentido en que dichos distanciamientos se presentan, esto es, la dinámica específica con que se dan en la organización.

Sin bien esta metodología se enfoca inicialmente en la obtención de etiquetas, para la posterior determinación de distancias entre los objetos/atributos que ellas representan, podría tener limitaciones respecto del proceso previo de formación de las creencias y actitudes, que resultaría imprescindible conocer si se quisiera profundizar en ello, lo que requeriría de un ajuste metodológico particular.

Hecha la salvedad, el Sistema Galileo, como herramienta metodológica, permite establecer un mapeo respecto de cómo se encuentra un fenómeno social en términos de las actitudes y creencias. En este caso, permitió obtener la perspectiva actitudinal del fenómeno (Yo/Mí) y a la vez, cognitivo-colectiva (creencias), lo que entrega a las entidades responsables la posibilidad de considerar intervenciones psicosociales ajustadas a la realidad organizacional correspondiente, sugerir políticas de desarrollo y mejoras específicas.

A diferencia de la aplicación de instrumentos estándar, basados en teorías preconcebidas o en realidades distintas a la de la organización o fenómeno en estudio, se establece una visión real o “situada” de la organización y de lo que ésta en particular está experimentando en el momento, en relación a la conducta de sus miembros, de manera contingente, a diferencia de una visión normativa, estandarizada, cuyos resultados podrían prestarse a equívocos en cuanto a las categorías de análisis a emplear.

A partir de esta forma de proceder, la indagación inicial incluida en el método del Sistema Galileo, que se realiza desde un entendimiento interpretativo y mediante el recurso cualitativo del análisis de contenido de grupos focales, aporta una mejor comprensión del fenómeno estudiado, ya que el levantamiento de atributos de las RR.II. y conceptos referenciales, dan cuenta de elementos relevantes para la institución estudiada, validando los factores incluidos en el análisis desde el inicio de la investigación.

Finalmente, a partir de lo anterior se puede afirmar que la metodología formulada por el Sistema Galileo, ha dado una justa respuesta a las necesidades planteadas inicialmente, en el contexto descrito, demostrando su aplicabilidad en organizaciones como esta institución.

10. SUGERENCIAS

Sugerencias para la organización estudiada.

Las autoridades institucionales y las Asociaciones de Funcionarios/as de la organización estudiada vienen desarrollando hace años un proceso de resolución de conflictos y negociación en distintas materias relacionadas con las condiciones laborales. Esto, en correspondencia con normativas y políticas vigentes relacionadas con el proceso de modernización del Estado. Tal como se mencionara en la introducción, planteamiento del problema y marco teórico de esta tesis.

En ese contexto, los resultados de esta Tesis podrían dejar encaminado el diálogo, respecto a una descripción detallada de los atributos de las RR.II. más significativamente desviados de la deseabilidad social, y de los niveles organizacionales respecto de los cuales se percibe que estos atributos están, lo que podría convertirse en hoja de ruta para el diseño de un cambio dirigido a promover un acercamiento de las RR.II.

Atendida particularmente la polarización detectada en la institución, las autoridades junto con las Asociaciones de Funcionarios/as, podrán escuchar los mensajes que emite este Estudio y revisar las disposiciones para el acercamiento de la brecha, promoviendo una gestión del cambio que permita el establecimiento de mejores condiciones. En cuya eventualidad la Dirección podría considerar la promoción de oportunidades para aumentar la participación activa de los trabajadores, poniendo de manifiesto el potencial del personal, incluyendo la interacción social, esperándose que se

implementen instancias que permitan conocer las causas que los sujetos mismos atribuyen a los resultados obtenidos, así como sus propuestas de solución.

A continuación se presentan sugerencias, que por cierto se basan en el levantamiento de información obtenida en la presente Tesis y teniendo presente a la organización estudiada.

Sugerencias respecto de los procesos de Desarrollo Organizacional

En los procesos de consultoría organizacional dirigidos al diagnóstico, análisis, o diseño, se destaca la importancia de considerar el contexto o ámbito organizacional específico al que se pretende aludir. Los distintos niveles organizacionales pueden ser un miembro, subgrupos, oficinas, Departamentos, autoridades u otros aspectos con los que la organización se diferencie internamente.

Por su parte también deberán distinguirse los procesos en los que dichos niveles organizacionales participan y distinguir también las estructuras de procesos que se den. En definitiva, en términos de Rodríguez (2002), la pregunta clave, previa a una consultoría organizacional, es acerca de los límites de una organización y sus criterios de diferenciación. Ya que la precisión previa de los niveles, procesos y estructuras de procesos organizacionales a los que se refieran estas iniciativas permiten una mayor claridad de los resultados.

En este sentido las técnicas de investigación a utilizar (por ejemplo cuestionarios), deben permitir dicha adecuación, dado que muchas veces se consulta a

los sujetos por su oficina y estos pueden responder con referencia a la institución en su conjunto, o viceversa; no dando cuenta de lo que se está averiguando.

Las iniciativas desarrolladas en los últimos años por el Estado de Chile, inspiradas en principios generales que conducirían a una mayor participación, reconocimiento y personalización de los ambientes de trabajo, se caracterizan por ser normativas y estándar. Por ejemplo, la Resolución Exenta N° 336, de 2013, que instruye un Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que ha de ejecutarse siempre a través del cuestionario estándar ISTAS 21.

A diferencia de lo anterior, y guiadas por los mismos principios señalados, se recomiendan estrategias y procedimientos basados en un enfoque contingente, aplicadas a través metodologías situadas (ad hoc), cuyos lineamientos operativos dependan de lo manifestado in situ por los mismos funcionarios integrantes de los servicios públicos intervenidos. Permitiendo recabar una dinámica discursiva “situada” en la organización específica, por sobre la aplicación de enfoques normativos y/o estándar. Más aún en organizaciones de mayor tamaño y complejidad estructural como la analizada en este Estudio.

En el caso de organizaciones de menor tamaño se sugiere emplear técnicas cualitativas.

De preferir por alguna razón el uso de cuestionarios, éstos debieran confeccionarse a partir de conceptos, variables o cualidades medibles que sean extraídas de la misma población en estudio. Procedimiento que las metodologías mixtas como la

postulada por el Sistema Galileo (Woelfel, 1980; Woelfel y Fink, 1980; citados en Demicheli, 2008) permite plenamente.

Se recomienda aplicar en los diagnósticos organizacionales, el enfoque de Investigación Acción Participativa (Fals Borda, 1981; Freire, 1970; Lawler et al., 1985, citado en Martín-Quiroz & Zarco, 2009; Bustillos y Vargas, 1990), -más conocido en contextos psicosociales comunitarios-, porque este enfoque es aportador en la búsqueda de resultados útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar. En efecto, este enfoque es aplicable en organizaciones laborales porque propone una construcción participativa de criterios diagnósticos y medios de evaluación con los mismos sujetos miembros de la organización, que permita identificar de manera intersubjetiva los sistemas de creencias y actitudes que generan a su vez condiciones sociales recurrentes.

Luego, con la sistematización de los resultados de lo anterior a la mano, hacer un retorno a la conversación, que permita realizar una reflexión de aquellos y finalmente una co-construcción de las vías de solución, que permitan acercar las brechas entre elementos separados por mayores distancias.

Un supuesto base en este enfoque es considerar que la intervención de cambio comienza desde el mismo diagnóstico participativo, interpelando al Yo Social como un todo, de manera que los miembros de la organización, sin exclusión, hagan suyas las propuestas de mejoramiento de ésta, se sientan identificados y a la vez con un mayor sentido de pertenencia. De esta manera las iniciativas de cambio no parecerán ajenas ni intrusivas a su realidad.

El conjunto de distinciones que arrojaría un procedimiento de estas características, podría permitir a una institución priorizar áreas de intervención en la perspectiva del mejoramiento de las RR.HH. que impactaría positivamente en las relaciones laborales internas. A la vez que permitiría a futuro contar con una línea base para monitorear, -luego de las intervenciones que se realicen-, la variación de estas percepciones de distancias, utilizando el mismo procedimiento.

No se debe perder de vista que el mejoramiento de las condiciones diagnosticadas, así como la gestión de relaciones humanas, deben apuntar siempre al ambiente directo y cotidiano, que es el espacio natural en el que se dan las condiciones de cercanía de los sujetos, y es el contexto en que finalmente, los resultados de las medidas adoptadas puedan ser observados y valorados.

De manera previa al despliegue de procesos de Desarrollo Organizacional se debe asegurar que se cuenta con una base valórica, tal como la proponen por ejemplo Porras y Robertson, (1992, en Chiavenato, 2005), quienes lo definen como un *“Conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia de la institución y el bienestar de las personas”*.

Lo anterior requiere que las autoridades que decidan y lideren el cambio, se identifiquen plena y consecuentemente con principios *humanistas y democráticos* respecto de la gestión de personas en una institución, reconociendo y valorando el lugar que cada sujeto ocupa en ella. Estando en sintonía, respaldando y acogiendo positivamente las nuevas condiciones laborales que se formulen participativamente, en

tanto signifiquen un mayor estado de humanización del trabajo, logrando conciliar así la eficacia, con el bienestar.

De lo contrario, si quienes aspiran a una mejora de las RR.II. en sus organizaciones adolecen de una postura valórica acorde con los resultados esperados, serán en vano los esfuerzos y recursos desplegados, provocando además que estas intervenciones profundicen las distancias y echen por tierra las esperanzas de mejoras participativas. Sin una postura valórica que determine voluntades políticas verdaderas, no es posible el logro de mejores condiciones, conducentes a la humanización de las organizaciones laborales.

Aspectos a considerar en estudios sobre RR.II. en organizaciones laborales

El diseño de estrategias dirigidas a la exploración, descripción y/o mejoramiento específico de las RR.II. en una institución como la estudiada, requiere habitualmente un análisis de las interacciones directas que se dan entre los sujetos. Sin embargo, éstas (las RR.II.) no dan cuenta por sí solas de la condición en que se encuentran, debiéndose también comprender el acoplamiento de diferentes elementos estructurales y dinámicos con los que se ven influidas mutuamente, tales como: niveles organizacionales, diseño de la organización, prácticas, valores, políticas, gestión organizacional, ambiente físico, enfoque administrativo, entre otros.

Por su parte, las RR.II. pueden afectar de diferentes formas a la interacción que se da entre las personas y la organización, con efectos favorables y/o desfavorables para la misión de ésta última.

En este contexto se propone el desarrollo de una exploración conducente a establecer los efectos específicos que pudieran generar las RR.HH., -así como las actitudes y creencias respecto de éstas-, en otros ámbitos y/o procesos organizacionales o psicolaborales tales como relaciones laborales, desempeño, clima laboral, conflictividad, productividad, ausentismo, motivación, identidad, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros. Incluso por ejemplo provocando cuadros de profecía autocumplida que hagan difícil el reconocimiento de mejoras en los ambientes de trabajo o provocar también disposiciones de mayor resistencia al cambio.

Sugerencias para otras investigaciones en la relación: Estado, gestión de personas en las instituciones públicas y ciudadanía.

Se sugiere realizar un meta-estudio, replicando el presente Estudio en distintos organismos públicos, con el propósito de explorar e identificar comparativamente rasgos comunes del sector, respecto a creencias y actitudes de las RR.HH. en el trabajo.

En caso de encontrarse similares resultados a los obtenidos en esta Tesis, en otras instituciones públicas, en términos de polarización y lejanía en las relaciones dadas entre los funcionarios/as y sus autoridades, daría cuenta de ciertos patrones idiosincráticos propios de este sector y los principales fenómenos asociados, lo que brinda un escenario en el que es viable plantearse en el seno del Estado el tema desde la gestión de personas y de las relaciones laborales, para levantar propuestas y orientaciones tendientes a acercar las brechas y encontrar caminos de acercamiento entre las partes.

Constatar en un meta-estudio esa misma realidad de distanciamiento como la descrita en esta Tesis, permitiría reflexionar acerca de los efectos del enfoque para la gestión de las personas que se está ejerciendo en la administración pública, que abre posibilidades de reflexión crítica acerca de las consecuencias de aquello, de cara al servicio que se presta a la ciudadanía. Y con ello a nivel país, las consecuencias políticas y sociales que conlleva una conflictividad interna del servicio público a nivel de las personas que ahí trabajan.

Otra exploración sugerida bajo este tema, consiste en la revisión del postulado de orientación al actor y a los encuentros en la interfaz, desarrollados por Norman Long (2007), respecto a las contingencias que ocurren con las propuestas políticas de desarrollo social, en el terreno de su implementación in situ.

Las políticas sociales, son ejecutadas por el Estado ya sea a través de sus funcionarios/as, desde agencias estatales, o tercerizadas a través de trabajadores/as de empresas u ONGs. Al respecto Long (2007) plantea que la implementación de las políticas sociales siempre está mediada por las percepciones y posibilidades de quienes pretenden aplicarlas (funcionarios o trabajadores, a quienes llama “agentes”), por un lado, y de quienes son objetos de su aplicación, por otro (los ciudadanos).

Por su parte el agente/funcionario, en tanto trabajador, está sujeto a de condiciones laborales que incidirían en las características de sus RR.HH. en el trabajo, mientras paralelamente se desenvuelve en terreno interactuando con los beneficiarios.

Así, la disposición de los agentes en terreno, (representantes del estado-agencia, en este caso funcionarios-agentes), de cara a los beneficiarios de su cometido, o en su

relación con la comunidad, se constituiría como el núcleo primordial en el desarrollo de las políticas públicas. Interacción de encuentro entre ambos actores, agentes y beneficiarios, que Long (2007) denomina “*Interfaz*”.

En este microsistema, sería donde se define finalmente el éxito o fracaso de un proyecto, programa, plan o política, más allá de lo bien o mal diseñados que estos se presenten.

El análisis de las interacciones agente/comunidad en la interfaz, se sugiere como de vital interés a la hora de ver lo que pasa en la relación estado/ciudadanía, y de evaluar los resultados de las políticas públicas, a la luz de las relaciones sociales y de las condiciones de trabajo.

Finalmente, de esta manera quedaría sugerida otra iniciativa investigativa orientada a conocer las actitudes y creencias que sostienen los actores de la interfaz (agentes y beneficiarios) respecto de los principales atributos que éstos identifican con las RR.II. en esta interacción y establecer las distancias cognitivas y actitudinales acerca de esos atributos.

A la luz de las ya tradicionales movilizaciones de los Empleados Públicos a fines de cada año, en los últimos decenios, así como las distintas movilizaciones sectoriales (Salud, Educación, Registro Civil, Municipales, entre otros) en otros momentos de cada año, ya sea por materias de reajuste salarial, estabilidad laboral (sobre todo en el caso de los funcionarios/as a honorarios y a contrata), mayores recursos operativos o mejores condiciones materiales de trabajo, no resultaría insólito que un meta-estudio como el sugerido en puntos anteriores, conduzca a patrones similares de resultados como los

vistos en el presente Estudio, desde la perspectiva interna del Estado, según sus integrantes. Así como tampoco el resultado de un Estudio como el propuesto en el punto anterior, desde la perspectiva de los ciudadanos frente a los agentes del Estado, resultaría tan favorable para la imagen de éstos últimos.

Al tenor de estos contenidos críticos, cabría el planteamiento de las siguientes preguntas como un aporte a la reflexión, que sin duda no quedará acabada en la presente Tesis:

- ¿Qué podría esperarse a nivel de la relación ciudadanía y autoridades públicas, si los funcionarios/as de los servicios públicos perciben a sus propias autoridades como lejanas?
- ¿Cuál sería el efecto de este distanciamiento interno en las instituciones, en el servicio que se presta al ciudadano?
- ¿Cómo afectará esta condición de alejamiento que se observa en las relaciones laborales al interior del sector público, a la imagen que proyecta éste y sus funcionarios/as, en la ciudadanía?
- ¿El estilo de gestión de personas que se ejerce sobre los funcionarios/as públicos se traslada de alguna manera al ciudadano destinatario de los servicios?
- ¿Existirían elementos asociados a la cultura o idiosincrasia de los trabajadores del sector público que hacen propicia la instalación de relaciones de polarización y distanciamiento con respecto a sus autoridades?

Existen dos paradigmas predominantes en el estudio de la conducta organizacional (Martin-Quiros & Zarco, 2009), el primero se encuentra identificado con la corriente positivista en ciencia, caracterizado por la búsqueda de objetividad, pretendiendo validar afirmaciones que demuestren ser fiel reflejo de la realidad, lo que se plasmó en el *paradigma racional*, caracterizado por el uso de metodologías cuantitativas.

Desde fines de los sesenta se produce una crisis paradigmática, asumiéndose enfoques construccionistas, éstos conciben la conducta laboral desde la perspectiva de la cultura, lo que se plasmó en un *paradigma político*. Junto con este paradigma ocurre un replanteamiento de la relación entre el observador y el objeto de estudio, legitimando la imposibilidad de acercarnos a la realidad social de una forma neutral y aséptica.

De hecho Maturana (1990, citado en Rodríguez 2002) refuerza esta redefinición señalando que en la ciencia no se explica la realidad, sino que la experiencia. Poniendo al observador como un constructor activo de lo observado, de hecho lo que queda en evidencia son sus esquemas de distinción, y por lo tanto una objetividad entre paréntesis.

En el caso de las ciencias sociales, los sujetos estudiados poseen sus propios esquemas de distinción y descripción de su experiencia, los que entran en juego con los del observador, así en la interacción de estos esquemas es que se puede co-construir una realidad intersubjetiva, que se acerque con mayor fidelidad a la descripción de un fenómeno.

Desde el Estado chileno se han desarrollado en las últimas décadas, diversas iniciativas estratégicas vinculadas a lo psicosocial en el sector público, con y sin fuerza de Ley, con metodologías organizacionales inspiradas de manera predominante por una

retórica de la racionalidad. Dichas iniciativas no han logrado el efecto deseado, toda vez que, no existe un sistema de racionalidad unitaria en las organizaciones, ya que al ser un campo de intereses que presenta un entramado de ámbitos de interacción, se configuran distancias que se producen entre los grupos con motivo de las divergencias de intereses (Martín-Quiros & Zarco, 2009). Tal como se observa, al menos en los sistemas de creencias y actitudes respecto de las RR.HH., donde prima la polarización y/o la fragmentación.

Es cierto que en lo formal las organizaciones laborales poseen una unidad estructural que permite identificarlas como una entidad, así como se reconoce su permanencia en el tiempo, la conciencia de las metas por lograr de parte de sus miembros y grupos, así como su cultura (Rodríguez, 2003, citado en Martín-Quirós & Zarco, 2009). Sin embargo, se da por hecho que no es la racionalidad unitaria lo que rige las dinámicas interpersonales y las relaciones laborales. Por el contrario, desde estas áreas la racionalidad unitaria en la vida de las organizaciones se revela más como un dispositivo de control, que de razón. Priorizándose ante todo el rendimiento y la eficacia, por sobre el reconocimiento a las personas.

En este sentido, se divulga mayoritariamente un discurso respecto de las organizaciones laborales, como entes facilitadores del progreso y del desarrollo humano; pero se les divulga o comenta menos como sistemas de dominación, ya que en su soporte esencial de eficiencia a veces no coincide con la seguridad y el bienestar de sus integrantes. Al dominar la eficiencia, las consecuencias se hacen evidentes a nivel local y cotidiano de los trabajadores, quienes comienzan a presentar mayores niveles de

estrés, afectando su bienestar y su salud, y en consecuencia, promoviendo el malestar en las relaciones laborales del sector.

En términos más precisos, como se dice anteriormente en esta Tesis, “*algo se está haciendo o dejando de hacer*” que induce la polarización, y ese algo estaría relacionado con los atributos de las RR.II. que se sitúan a mayor distancia de la autoridad institucional, que son *Reconocimiento, Ambiente Personalizado y Participación*.

Lo que se está haciendo a veces es poner a cargo de las organizaciones a grupos directivos que tampoco son unitarios, ya que cada uno está preocupado de asegurar sus posiciones y su prestigio a toda costa, incluso de la organización misma. Por ese motivo, esas organizaciones no son dirigidas sino por coaliciones transitorias de actores ocupados en afianzarse, mantenerse y legitimarse interna y externamente, más que por sus autoridades formales. Cuando en esos casos se instala una situación perversa, en vano se puede apelar a una base valórica de las autoridades, como la señalada en sugerencias anteriores.

El efecto de lo anterior es que por muy valóricas que sean las políticas que producen las leyes bien intencionadas, éstas pasan por la administración. Y la administración es de naturaleza distinta a la política, o más taxativamente (en términos ontológicos) no es la política oficial. Es, si se quiere otra política, una mutación que se fragua en los malos entendimientos, vicios de voluntades, desidias y por la trama burocrática, entre otras cosas que obstruyen el espíritu del legislador.

Por su parte, y desde una mirada bilateral, los sistemas de creencias y actitudes de los funcionarios/as no siempre provienen, ni se originan unilateralmente de los efectos

de sus autoridades específicas, de una gestión institucional y de la administración de la política. Ya se ha formulado anteriormente en forma de pregunta, que algo existiría también en la idiosincrasia de los trabajadores públicos, que propician y reproducen la polarización y la fragmentación al interior de las instituciones, respecto de las autoridades y también de los ciudadanos/as. Se observan actitudes reactivas y de desresponsabilización de la experiencia crítica a la que se asiste, prácticas que pugnan con la misión de los servicios, tales como poca adhesión al sentido del servicio público, bajo sentido de pertenencia, prácticas poco solidarias entre compañeros, bajo compromiso con el trabajo, entre otras.

Asimismo, observando los resultados de la presente Tesis, los sujetos consultados se sitúan actitudinalmente como cercanos a todos los atributos de las RR.II., principalmente los de *Unión/Compañerismo*, *Manejo de Conflictos* y *Trabajo en Equipo*. En tanto su actitud de lejanía respecto de la autoridad, le atribuye a ésta todo lo contrario, perfilando en términos morales un cuadro maniqueísta de bien versus mal, sin términos medios, donde todo el bien está cerca de los sujetos y el mal al otro lado, en la autoridad.

Lo anterior obedece también a que se está aplicando un modelo de gestión impersonal y alienante, que Paulo Freire (1970) denominaría *concepción bancaria*, en la medida que es un enfoque clásico de la administración (Fayol, 1950; en Chiavenato, 2006; Taylor, 1985) proveniente del ámbito industrial de fines del siglo XIX y principios del XX, previo a la emergencia del factor humano como asunto de interés en el funcionamiento de una organización. Este tipo de concepción bancaria con que Freire se

refería a la educación bajo el sistema neo liberal, bien puede trasladarse a lo que ocurre con la administración o gestión de las personas en el sector público, sistemas de naturaleza distinta a las empresas privadas con fines de lucro, ya que son llamadas por su constitución, a un rol de servicio para el bien común de la ciudadanía.

Sería injusto afirmar que se está pintando un cuadro grotesco de las relaciones al interior de estas organizaciones, sin reconocer los aspectos positivos, así como las potencialidades de los actores referidos. Lo que se hace más bien es describir los efectos de la alienación que se produce en la interfaz de la administración, aquella en la que los que interactúan son por un lado las autoridades administrativas y por otro los funcionarios agentes del Estado, otro eje de investigación y análisis necesarios de realizar para mejor entender lo que está ocurriendo.

Al respecto, se retoma la cita presentada en la introducción de esta Tesis, respecto de la Ley N° 19.882, sobre el "Nuevo Trato Laboral", en cuyo proyecto inicial se lee el mensaje presidencial que afirma que esta Ley “tiene por objeto desarrollar una política integral de personal en los servicios públicos que refuerce la misión de construir un Estado al servicio de la ciudadanía, participativo, solidario, en el marco de una gestión eficiente y transparente. Para ello se requiere, por una parte, seguir mejorando las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos (...) en la búsqueda de la señalada calidad en la entrega de servicios a la ciudadanía.” (Ricardo Lagos Escobar, Presidente de la República, 25 de septiembre, 2002).

Algo estaría pasando cuando se constata que la política está inspirada por principios idénticos a los enunciados en estas sugerencias, pero que sus resultados no

pueden ser observados en la experiencia cotidiana de los servicios públicos. Eso que está pasando puede relacionarse con que las iniciativas se quedan enredadas en una doble interfaz que obstruye el camino a su destino.

Lo que no se está haciendo es recuperar y actualizar el rol de estas organizaciones, nacidas para establecer ese bien común, desde adentro de las organizaciones públicas mismas, convocando a sus miembros a suscribir un contrato social que conduzca a esa dirección, participando de dicha misión. Transitando hacia mejores condiciones de vida en el trabajo a través de los mismos atributos de las RR.HH. mencionados como distantes.

Al respecto se han sugerido en esta Tesis distintas iniciativas a implementar, las que si bien han de enfrentarse con barreras políticas y culturales como las identificadas, arriesgando a que esta aventura caiga por un barranco, se puede reconocer la existencia de personas en la autoridad que poseen la voluntad política necesaria para iniciar la conversación. Las iniciativas de mejoramiento de las condiciones psicolaborales en el sector público han sido prueba de que alguna oportunidad se abre, tal vez no desde los enfoques epistemológicos esperados, pero que señalan sin duda oportunidades de encuentro.

Lo que se ha propuesto en esta Tesis, desde la Investigación Acción Participativa, y de otras sugerencias de acción, apunta justamente a problematizar la vida laboral con todas las personas integrantes de la organización (con y sin autoridad), usando en este proceso el diálogo, no de temas al azar, estándar o previamente establecidos; sino aquellos que sean temas generadores, que aseguren el despertar de las conciencias de las partes, y la decisión de transformación de la situación en la que se encuentran. El tema

generador del diálogo debe ubicarse en el mundo del cual los y las individuos forman parte en su cotidianidad. Liberar e investigar el pensamiento de ellos y ellas desde su propio mundo, apunta a evitar que el trabajo que desarrollan sea un acto mecánico alienante. Así, el mejoramiento de las relaciones entre las personas, y entre estas y la autoridad pasa por que las personas construyan nuevas realidades a través de la praxis cotidiana en la que se encuentran inmersas, y por la voluntad política que vaya abriendo puertas a ese cambio.

Sugerencias respecto del cuestionario:

A continuación se plantean tres sugerencias relacionadas con la aplicación del cuestionario creado ad hoc para este estudio:

- a) Énfasis en la función del examinador/a: Se hace necesaria la presencia constante del examinador/a durante toda la prueba, y que en la etapa de inducción sea lo más específico/a posible, siendo claro en establecer que se solicitan dos ejercicios de comparación de pares; uno abstracto, de comparación de distancias entre los atributos de las RR.II.; y otro aplicado de comparación entre el sí mismo (Yo/Mí) y los distintos niveles organizacionales y de comparación entre el *Yo/Mí* con los atributos de las RR.II. Así como de comparación entre todos estos elementos sin presencia del *Yo/Mi*.
- b) Posibles dificultades de comprensión de parte de algunas personas: El cuestionario requiere un nivel de abstracción tal, que resulta esperable encontrarse con un público al que va a demandarle un mayor esfuerzo, sobre todo en los pares comparados entre

atributos de las RR.II. Este hecho podría limitar la aplicabilidad en funcionarios con menor nivel educacional. Previendo esta dificultad, además de reforzar las instrucciones, se aportó un glosario con definiciones de cada atributo de las RR.II., como anexo al cuestionario.

c) Condiciones de aplicación del instrumento: La aplicación del cuestionario requiere un tiempo máximo de 90 minutos, así como una sala única, con un ambiente tranquilo para que las personas puedan trabajar concentrados. Otra condición importante es la presencia de todo el grupo desde el inicio de la prueba, ya que la entrada de atrasados puede perturbar las condiciones señaladas.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, E., Avendaño, C., Inostroza, J., Lagos, R., & Waissbluth, M. (2012) *Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas*. Santiago de Chile: Centro de Sistemas Públicos (CSP) del Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti1, N., & Aranda, W. (2012). *Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile*”. *Rev Med Chile*; 140: 1154-1163
- Araujo, Y. & Jaime, P. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* En XX Congreso anual de AEDEM, *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Palma de Mallorca: Vol. 1. Recuperado el 26 de abril de 2015 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Barra, J., Núñez, L. & Saniter, N. (2006) *Ambiente de Trabajo Óptimo*. En Unidad Salud Ocupacional, Dirección del Trabajo. No publicado. Santiago de Chile: Noviembre.

Billikopf, G. (2003) *Administración Laboral Agrícola: Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo*, (1ª.ed.). The Regents of the University of California. Agricultural Extension. Edición Internacional.

Bogdan, R. & Taylor, S.J. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona, España: PAIDOS, pp. 24, 90, 153.

Bravo M. & Cárdenas D., (2005) *Relación entre clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales.

Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: experimentos en entornos naturales y diseñados* Buenos Aires. Argentina: Ediciones Paidós.

Bustillos, G. & Vargas, L. (1990) *Técnicas participativas para la Educación Popular*. Santiago de Chile: CIDE

Canales, M., (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.

- Carrasco, C., Echeverría, O., Jacas, M., Molina, G., Murúa, H. & Parra, M., (2006).
Problemas Actuales en Salud de los Trabajadores. Boletín Oficial Dirección Del Trabajo. Año XIX. N°208, 37-40. Santiago de Chile:
- Chang, C. (1967) *Nuevas Perspectivas en Arqueología.* Madrid: Alianza Editorial
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez A., (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: Thompson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* Mc Graw Hill Interamericana, 7ª edición. México. (pp. 87-123)
- Cirigliano, G., & Villaverde, A., (1997). *Dinámica de Grupos y Educación.* (21ª ed). Buenos Aires, Argentina. Lumen Hvmanitas.
- Demicheli, G. (2008) *Un enfoque metodológico integrador para el estudio de Actitudes y creencias de sus miembros respecto de los principales atributos culturales de una Universidad pública chilena.* Tesis de Doctorado no publicada.

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Facultad de Psicología, Universidad De Granada.

Dessler, G. (1992) *Organización y Administración: Enfoque situacional* (pp. 181).

México: Prentice Hall Interamericana..

Díaz, R. & Zavala, G. (2006) Diagnóstico de clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico. Extraído el 26 de abril de 2015 desde https://www.ucursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material_docente/

Fals Borda, O. & Rodríguez Brandao, C. (1986) *Investigación participativa*.

Montevideo: Instituto del Hombre.

Fingermann, G. (1967) *Relaciones Humanas. Fundamentos psicológicos y sociales*.

Buenos Aires: El Ateneo.

Freire, P. (1970) *Pedagogía del Oprimido*. Madrid: Siglo XXI

García, M. & Sáez M. (1995) El Trabajo y las Organizaciones. En: M. García, J. Vera, M. Sáez & A. García (ed.), *Psicología, Trabajo y Organizaciones. Aspectos psicosociales del comportamiento humano en las organizaciones* (pp. 39-51).

Barcelona: PPU-DM. Promociones y Publicaciones Universitarias.

Hall, E. T., (1993). *La Dimensión Oculta*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.

Helgason, S., (1998) *Sistema de Gerencia Pública: La experiencia Internacional*. En
Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile (ed.).
Dirección y Gerencia Pública: Gestión para el Cambio. Santiago de Chile:
Dolmen S.A.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., (2006). *Metodología de la Investigación*.
(4ª ed.) México, D.F.: Mac Graw-Hill.

INN-Instituto Nacional de Normalización, (2001). *NORMA CHILENA OFICIAL ISO
9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Chile: Edición del
Instituto Nacional de Normalización de Chile.

Lawrens, P. & Lorsch, J. (1974). El diagnóstico de los problemas de la institución en:
Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y Tecnología. Diana, México.

Long, N., (2007) *Sociología del Desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*.
México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología
Social. P. 149.

- Martín-Crespo, M. & Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Revista Nure Investigación*, No. 27, marzo-abril. 3. Disponible de: http://www.fuden.es/formacion_metodologica_detalle.cfm?ID_MENU=150
- Martín-Quirós, M. A. & Zarco V. (2009) *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Un área abierta a la reflexión*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Max-Neef, M. (2006) *Desarrollo a Escala Humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria
- Mead, G.H. (1973) *Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social*. Barcelona: Paidós.
- Moos, R., Moos, B., & Trickett, E. (1995) *Escalas de clima social: familia, trabajo, instituciones penitenciarias y centro escolar*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Piñuel, J.L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Universidad Complutense de Madrid. Estudios de Sociolingüística*, 3 (1): 1-42.
- Pons, X., (2010) *La Aportación a la Psicología Social del Interaccionismo Simbólico*:

Una Revisión Histórica. eduPsykhé, 2010, Vol. 9, No. 1, 23-41. Madrid:
Universidad Camilo José Cela, Departamento de Psicología y Educación

Ritzer, G., (1993) *Teoría Sociológica Contemporánea.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Ritzer, G., (2012) *Teoría Sociológica Clásica.* 6ª edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

Rodríguez, D., (2002). *Diagnóstico Organizacional.* 5ª ed. Santiago: Ediciones
Universidad Católica de Chile.

Saniter, N. (2002). *Juventud y Cuarto Sector.* En: Corporación Programa Caleta Sur
(ed.), *Sentidos y Construcciones para el Trabajo Comunitario.* (pp. 115-138).
Santiago de Chile: Ediciones Caleta Sur.

Taylor, F. (1985) *Principios de la administración científica.* México: Herreo Hermanos,
Sucesores S.A.

Toledo, M., (2000) *Análisis Estructural de Contenido.* Santiago de Chile. Textos de
Docencia Universitaria. Universidad Diego Portales.

12. ANEXOS

Anexo 1: Pauta Grupo Focal

A partir de la pregunta de investigación, y del primer objetivo específico, se establecen dos preguntas gatilladoras, a partir de las cuales se desarrollaron los grupos focales. En la siguiente tabla se presenta la pauta general de los grupos focales, las preguntas gatilladoras y propósitos u objetivos de cada una, así como de cada parte de la pauta.

Tabla 7:

Pauta grupo focal

PAUTA GRUPO FOCAL	
PREGUNTAS	PROPOSITOS
Presentación e Introducción	Se presentan los participantes y facilitadores y se dan a conocer los objetivos e importancia del estudio.
1. ¿Qué elementos constituyen para ustedes un ambiente de trabajo?	Conocer cuáles son según los participantes, los elementos que constituyen un ambiente de trabajo y el lugar que ocupan las RRII en el.
2. ¿Que son para ustedes las Relaciones Interpersonales en el ambiente de trabajo?	Identificar los principales atributos que los sujetos asocian y consideran constitutivos de las RRII en su ambiente laboral, que permita completar lo anterior.
Conclusiones	Se realiza una integración de los contenidos mencionados, con el fin de que sean representativos para todos los participantes de la actividad.
Cierre de la actividad	Se agradece la participación de los funcionarios/as.

Anexo 2: Pauta de análisis de contenidos

Pregunta	Contenidos centrales de las respuestas. Factores comunes.
¿Qué elementos constituyen para ustedes un ambiente de trabajo?	
¿Que son para ustedes las Relaciones Interpersonales en el ambiente de trabajo?	

Anexo 3: Definición operacional del punto de perspectiva y conceptos referenciales:

Punto de perspectiva:

- **Yo/Mí:** Representa al sujeto respondiente, al punto de vista del funcionario/a que responde como persona, de manera subjetiva. Como ya se ha planteado anteriormente, en el Sistema Galileo la distancia entre la etiqueta *Yo/Mí* y cada uno de los otros puntos es definida como *la actitud* que esa persona tiene en relación con los atributos.

Conceptos referenciales: Niveles organizacionales

- **Unidad:** es la estructura organizacional básica en la que se desempeña el funcionario/a dentro de la institución. Por ejemplo, la Unidad Administrativa, Unidad de Atención de Público, Unidad de Certificación, etc. Generalmente a cargo de un Jefe/a de unidad (cuando hay más de 4 funcionarios/as en la Unidad).

- **Oficina o Departamento:** estructura jerárquica siguiente, a la que pertenecen las unidades. Ésta puede corresponder a una oficina comunal, provincial, un centro de referencia regional, a una Dirección Regional o a un Departamento de la Dirección Nacional. A cargo de jefes de Oficina o de Departamento.

- **Dirección Regional:** Encargada de la bajada de políticas, directrices para cada línea de acción de la institución, coordinación de aspectos técnicos regionales, administración, finanzas y logística de las oficinas distribuidas en las distintas provincias de una región, entre otras funciones. A cargo de un/a Director/a Regional y equipo coordinador.

- **Dirección Nacional:** En conjunto con los Departamentos y Oficinas de nivel central de los/las que está constituida, es la encargada de la bajada de políticas, directrices, control, lineamientos técnicos, administración, finanzas y logística de las oficinas distribuidas en las distintas regiones del país. Asimismo le corresponde vincularse con el gobierno de la república a través del ministerio de la cartera, entre otras funciones. Está a cargo de un/a Director/a Nacional.

- **El Servicio:** Nominación genérica de la institución en su conjunto, hace referencia a ésta como un todo, aludiendo al imaginario social. Está constituido al respecto por cada funcionario/a y niveles organizacionales de la institución mencionados anteriormente y de la red social en la que se desenvuelve.

Anexo 4: Cuestionario Galileo

Estimado/a funcionario/a:

Este cuestionario es anónimo y el principal interés al pedirle que lo conteste, es conocer sus ideas respecto de la institución de la que forma parte y sus apreciaciones sobre algunas de sus características.

I.- INSTRUCCIONES

En las siguientes páginas se le va a presentar una lista de elementos, que están ordenados en pares. Le pedimos que nos indique, **según usted crea**, a qué distancia se encuentra un concepto del otro en cada par, para ello deberá calificar la distancia utilizando una escala numérica que va del 1 al 100, considerando que:

- Mientras **más distante** le parezca que está una cosa de la otra, **mayor es el número** que debe escribir.
- Mientras **menos distante** le parezca una cosa de la otra, **menor es el número** que debe escribir.

Por ejemplo, ante la pregunta: “¿A qué distancia está **Mi unidad de desempeño** de una **Comunicación Efectiva**?”

Si usted considera que los dos elementos **están absolutamente ligados**, escriba **1**.

.Mi unidad de desempeño.	de	.Comunicación Efectiva.	1
--------------------------	----	-------------------------	----------

Si usted estima que los dos elementos **están absolutamente distantes** o son totalmente diferentes, escriba el **máximo 100**.

.Mi unidad de desempeño.	de	.Comunicación Efectiva.	100
--------------------------	----	-------------------------	------------

II.- CONCEPTOS A EVALUAR

El presente cuestionario mide en síntesis los siguientes conceptos, que son los atributos de las Relaciones Interpersonales:

1. **Comunicación Organizacional.**
2. **Trabajo en equipo.**
3. **Unión y compañerismo.**
4. **Manejo de Conflictos.**
5. **Ambiente Personalizado.**
6. **Autocuidado.**
7. **Planificación/Gestión.**
8. **Participación.**
9. **Jefatura/liderazgo.**
10. **Ambiente físico y elementos de trabajo.**
11. **Reconocimiento (material o inmaterial).**

Estos conceptos son comparados con relación a la distancia que usted estima que se ubican respecto de su unidad de desempeño, a su Oficina, CCM, Dirección Regional, Departamento, Dirección Nacional y “el Servicio”, así como todas las anteriores entre sí.

Para facilitar la comprensión de los conceptos por los que se le preguntará en el cuestionario, a continuación se presenta una breve descripción de cada una de ellos.

III.- DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LOS CONCEPTOS

a.- Comunicación Organizacional Efectiva: Los lineamientos de trabajo son claros, por lo que infunden seguridad acerca de lo que hay que hacer. Al interior de la institución la comunicación es transparente y completa. La información es oportuna, por lo que llega a tiempo a quienes debe ir dirigida. Asimismo, ésta es descentralizada, fluyendo desde el nivel central a regiones y viceversa, así como dentro de las regiones.

b.- Trabajo en equipo: Se actúa con la visión de que todos son importantes y aportan al mismo objetivo. Se invierte tiempo en la formación de equipo. A través de reuniones periódicas en las que se promueve un ambiente de diálogo respecto al trabajo, de reflexión respecto del quehacer y de comprensión de los temas de la oficina. Al estar bien definido quién hace qué cosa, todos brindan apoyo y colaboran como un trabajo en serie; si uno funciona, funciona el de al lado.

c.- Unión y compañerismo: Hay relaciones de compañerismo y respeto que favorecen la productividad. Se generan espacios de camaradería que ayudan a integrar al equipo en un ambiente humano grato, con grupos de trabajo unidos y apoyadores, las relaciones son abiertas y transparentes, de trato cercano entre colegas, por lo que éstos se conocen entre sí.

d.- Manejo de Conflictos: Existe un ambiente armónico donde todos trabajan tranquilos. Se acuerda como oficina la manera de arreglar situaciones de conflicto. Cuando éstos se presentan o hay discrepancias éstas se negocian entre funcionarios/as y/o entre jefes y funcionarios/as, por ejemplo a través de reuniones para aclarar temas o dificultades de relaciones interpersonales o de trabajo.

e.- Ambiente Personalizado, se da importancia a las personas: Se enfatiza a las personas en la institución, existe preocupación por ellas y un buen trato, todos son importantes, por lo que se dan prácticas solidarias de apoyo a los compañeros con problemas. Ausencia de discriminación.

f.- Autocuidado: En la institución se desarrollan iniciativas de promoción de la salud tales como prevención del estrés y otras enfermedades laborales. Existen instancias para el autocuidado en el trabajo.

g.- Planificación/Gestión: Se toman medidas dentro de las oficinas para hacer más eficientes los procesos de trabajo, con adecuadas metas de rendimiento, según la dotación de personal, tendiendo a una distribución justa y equitativa de las cargas de trabajo. En la planificación se consideran los períodos con más demanda, para prever capacidad de respuesta. La planificación es evaluada al final de cada periodo.

h.- Participación: En la institución existen instancias donde están disponibles las oportunidades para la participación. Se recogen opiniones respecto del trabajo y son consideradas.

i.- Jefatura/liderazgo: La Jefatura delinea claramente las tareas y responsabilidades. Genera compromisos de confianza; es comprensiva, se basa en estilos democráticos; fomenta relaciones interpersonales positivas en los grupos de trabajo; promueve espacios de convivencia extra laboral; brinda apoyo, respaldo y busca fórmulas para solucionar problemas; es accesible ante consultas o inquietudes de funcionarios/as; ejerce un rol mediador en conflictos del equipo; trabaja y participa igual que el resto; predica con el ejemplo; conoce a sus funcionarios/as; saluda a sus funcionarios/as; es equidistante, no se “abandera” con nadie. El sistema de evaluación de desempeño permite saber en qué mejorar.

j.- Ambiente físico y elementos de trabajo: Existe uniformidad en cuanto a la buena calidad de infraestructura de las distintas oficinas. Los ambientes de trabajo son limpios, ventilados, calefaccionados, ordenados y seguros. Su tamaño es adecuado a la dotación. Reparación oportuna de elementos descompuestos (arreglos). Los elementos de trabajo, están disponibles entregados a tiempo y son los adecuados.

k.- Reconocimiento (material e inmaterial): Por un lado existe un reconocimiento no solo económico por lo que se hace bien; y por otro, se da una equilibrada relación entre la remuneración y el esfuerzo empleado para obtenerla. Lo anterior en un contexto de igualdad de oportunidades de promoción y de capacitación.

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES: por favor complete o marque con una X, según corresponda.

Unidad de Desempeño: _____
 Oficina en que trabaja: _____
 División o Departamento: _____
 Auxiliar ___ Técnico ___ Administrativo ___ Fiscalizador ___ Profesional ___
 Años de antigüedad en la Institución: ____
 Edad: ____
 Género: Femenino ___ Masculino ___

Por favor lea cuidadosamente cada ítem y escriba el número que, según usted, representa mejor la distancia que hay entre ambos elementos, en el casillero derecho de la fila

Recuerde lo siguiente:

Número pequeño (cercano a 1) = Mayor relación entre ambos elementos

Número grande (cercano a 100) = Menor relación entre ambos elementos

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Comunicación Organizacional.	de	.Trabajo en equipo.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Unión y compañerismo.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Manejo de Conflictos.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Ambiente Personalizado.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Planificación/Gestión.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Participación	
.Comunicación Organizacional.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Comunicación Organizacional.	de	.Autocuidado.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Mí.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Mi Unidad.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Comunicación Organizacional.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Comunicación Organizacional.	de	.La Dirección Nacional.	
.Comunicación Organizacional.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Trabajo en equipo.	de	.Unión y compañerismo.	
.Trabajo en equipo.	de	.Manejo de Conflictos.	
.Trabajo en equipo.	de	.Ambiente Personalizado.	
.Trabajo en equipo.	de	.Planificación/Gestión.	
.Trabajo en equipo.	de	.Participación	
.Trabajo en equipo.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Trabajo en equipo.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Trabajo en equipo.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Trabajo en equipo.	de	.Autocuidado.	
.Trabajo en equipo.	de	.Mí.	
.Trabajo en equipo.	de	.Mi Unidad.	
.Trabajo en equipo.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Trabajo en equipo.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Trabajo en equipo.	de	.La Dirección Nacional.	
.Trabajo en equipo.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Unión y compañerismo.	de	.Manejo de Conflictos.	
.Unión y compañerismo.	de	.Ambiente Personalizado.	
.Unión y compañerismo.	de	.Planificación/Gestión.	
.Unión y compañerismo.	de	.Participación	
.Unión y compañerismo.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Unión y compañerismo.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Unión y compañerismo.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Unión y compañerismo.	de	.Autocuidado.	
.Unión y compañerismo.	de	.Mí.	
.Unión y compañerismo.	de	.Mi Unidad.	
.Unión y compañerismo.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Unión y compañerismo.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Unión y compañerismo.	de	.La Dirección Nacional.	
.Unión y compañerismo.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Manejo de Conflictos.	de	.Ambiente Personalizado.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Planificación/Gestión.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Participación	
.Manejo de Conflictos.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Manejo de Conflictos.	de	.Autocuidado.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Mí	

.Manejo de Conflictos.	de	.Mi Unidad.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Manejo de Conflictos.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Manejo de Conflictos.	de	.La Dirección Nacional.	
.Manejo de Conflictos.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Ambiente Personalizado.	de	.Planificación/Gestión.	
.Ambiente Personalizado.	de	.Participación	
.Ambiente Personalizado.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Ambiente Personalizado.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Ambiente Personalizado.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Ambiente Personalizado.	de	.Autocuidado.	
.Ambiente Personalizado.	de	.Mí	
.Ambiente Personalizado.	de	.Mi Unidad.	
.Ambiente Personalizado.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Ambiente Personalizado.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Ambiente Personalizado.	de	.La Dirección Nacional.	
.Ambiente Personalizado.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Planificación/Gestión.	de	.Participación	
.Planificación/Gestión.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Planificación/Gestión.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Planificación/Gestión.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Planificación/Gestión.	de	.Autocuidado.	
.Planificación/Gestión.	de	.Mí.	
.Planificación/Gestión.	de	.Mi Unidad.	
.Planificación/Gestión.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Planificación/Gestión.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Planificación/Gestión.	de	.La Dirección Nacional.	
.Planificación/Gestión.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Participación.	de	.Jefatura/liderazgo.	
.Participación.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Participación.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Participación.	de	.Autocuidado.	
.Participación.	de	.Mí.	
.Participación.	de	.Mi Unidad.	
.Participación.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Participación.	de	.Mi Dirección Regional.	

.Participación.	de	.La Dirección Nacional.	
.Participación.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Jefatura/liderazgo.	de	.Ambiente físico y elementos de trabajo.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Jefatura/liderazgo.	de	.Autocuidado.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.Mí.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.Mi Unidad.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.La Dirección Nacional.	
.Jefatura/liderazgo.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.Reconocimiento (material o inmaterial).	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.Autocuidado.	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.Mí.	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.Mi Unidad.	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.La Dirección Nacional.	
.Ambiente físico y elementos de trabajo.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	. Autocuidado.	
.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	.Mí.	
.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	.Mi Unidad.	
.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	.Mi Dirección Regional.	
.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	.La Dirección Nacional.	
.Reconocimiento (material o inmaterial).	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

. Autocuidado.	de	.Mí	
. Autocuidado.	de	.Mi Unidad.	
. Autocuidado.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
. Autocuidado.	de	.Mi Dirección Regional.	
. Autocuidado.	de	.La Dirección Nacional.	
. Autocuidado.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA ME ENCUENTRO...

.Yo.	de	.Mi Unidad.	
.Yo.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Yo.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Yo.	de	.La Dirección Nacional.	
.Yo.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Mi Unidad.	de	.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	
.Mi Unidad.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Mi Unidad.	de	.La Dirección Nacional.	
.Mi Unidad.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	de	.Mi Dirección Regional.	
.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	de	.La Dirección Nacional.	
.Mi Oficina/CCM o División/Departamento.	de	.El Servicio.	

Si blanco está a 100 unidades de distancia de negro
¿A QUÉ DISTANCIA SE ENCUENTRA...

.Mi Dirección Regional.	de	.La Dirección Nacional.	
.Mi Dirección Regional.	de	.El Servicio.	

.La Dirección Nacional.	de	.El Servicio.	
--------------------------------	----	----------------------	--

Anexo 5: Pauta evaluación del cuestionario

DATOS GENERALES: por favor complete según corresponda.

Nombre y Apellidos : _____

Unidad de Desempeño: _____

Cargo: _____

Profesión: _____

Fecha _____

A continuación se le presentan algunas consultas respecto del cuestionario que acaba de contestar, por favor responda según su opinión.

Respecto de la extensión del cuestionario, tengo la impresión de que:

- a) Es corto
- b) Su extensión es suficiente
- c) Es largo, pero es necesario que sea así
- d) Es largo y no se justifica esa característica
- e) Si es más de una alternativa, señale cuáles: _____

Respecto de la pertinencia de los conceptos consultados

- a) El cuestionario consulta conceptos importantes para hacer un diagnóstico de clima laboral
- b) Al cuestionario le faltan algunos conceptos para ser más pertinente, estos concepto(s) son: _____
- c) El cuestionario consulta conceptos poco importantes para hacer un diagnóstico de clima laboral

Respecto de los reactivos (preguntas)

- a) Son fáciles de comprender
- b) Son difíciles de comprender
- c) Si hay unos más difíciles que otros, señale cuáles: _____

Respecto de la utilidad, señale si este cuestionario:

- a) Es útil y está listo para aplicarse
- b) Es útil, pero se le deben hacer las siguientes correcciones:

- c) No sirve

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6: Alfa De Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

La interpretación de resultados de Alfa, consiste en que a mayor valor, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general se considera que valores de alfa superiores a 0,70 ó 0,80 son un valor aceptable.

Tabla 8:

Resultados Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad					
Alfa De Cronbach					
Estadísticos total-elemento					
		Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1	0102 Comunicación Organizacional - Trabajo en equipo	6.393,15	7.360.355,52	0,556	0,98672276
2	0103 Comunicación Organizacional - Unión y compañerismo	6.388,27	7.372.123,63	0,493	0,9867547
3	0104 Comunicación Organizacional - Manejo de Conflictos	6.389,67	7.369.699,21	0,543	0,98672844
4	0105 Comunicación Organizacional - Ambiente Personalizado	6.382,74	7.385.927,60	0,423	0,98678941
5	0106 Comunicación Organizacional - Planificación/Gestión	6.388,25	7.375.741,22	0,455	0,98677719
6	0107 Comunicación Organizacional - Participación	6.387,10	7.361.601,89	0,503	0,98675541
7	0108 Comunicación Organizacional - Jefatura/liderazgo	6.391,53	7.362.419,15	0,565	0,98671832
8	0109 Comunicación Organizacional - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.377,82	7.350.344,11	0,533	0,98674211

9	0110 Comunicación Organizacional - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.381,67	7.359.735,85	0,539	0,98673311
10	0111 Comunicación Organizacional - Autocuidado	6.383,27	7.366.320,53	0,522	0,98674057
11	0112 Comunicación Organizacional - Mí	6.373,85	7.344.634,42	0,638	0,98668087
12	0113 Comunicación Organizacional - Mi Unidad	6.376,17	7.355.112,30	0,607	0,98669752
13	0114 Comunicación Organizacional - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.370,13	7.352.680,95	0,625	0,9866886
14	0115 Comunicación Organizacional - Mi Dirección Regional	6.359,93	7.342.359,23	0,62	0,98669026
15	0116 Comunicación Organizacional - La Dirección Nacional	6.354,41	7.378.240,29	0,467	0,98676729
16	0117 Comunicación Organizacional - El Servicio	6.366,37	7.349.085,36	0,583	0,98671
17	0203 Trabajo en equipo - Unión y compañerismo	6.393,59	7.364.487,21	0,583	0,98670982
18	0204 Trabajo en equipo - Manejo de Conflictos	6.389,20	7.348.215,39	0,63	0,98668532
19	0205 Trabajo en equipo - Ambiente Personalizado	6.388,28	7.361.261,26	0,587	0,98670766
20	0206 Trabajo en equipo - Planificación/Gestión	6.387,10	7.336.527,65	0,655	0,98667114
21	0207 Trabajo en equipo - Participación	6.390,96	7.355.852,83	0,603	0,98669937
22	0208 Trabajo en equipo - Jefatura/liderazgo	6.389,05	7.357.040,25	0,615	0,98669444
23	0209 Trabajo en equipo - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.380,26	7.349.197,76	0,571	0,98671724
24	0210 Trabajo en equipo-Reconocimiento (material o inmaterial)	6.379,59	7.341.154,11	0,63	0,98668485
25	0211 Trabajo en equipo - Autocuidado	6.382,21	7.373.073,79	0,48	0,98676261
26	0212 Trabajo en equipo - Mí	6.387,60	7.367.347,28	0,527	0,986737
27	0213 Trabajo en equipo - Mi Unidad	6.387,72	7.370.878,16	0,456	0,98678159
28	0214 Trabajo en equipo - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.376,15	7.345.793,89	0,661	0,98667104
29	0215 Trabajo en equipo - Mi Dirección Regional	6.361,02	7.339.096,42	0,658	0,98667004
30	0216 Trabajo en equipo - La Dirección Nacional	6.355,10	7.368.792,79	0,555	0,9867231
31	0217 Trabajo en equipo - El Servicio	6.362,49	7.345.961,22	0,624	0,98668814
32	0304 Unión y compañerismo - Manejo de Conflictos	6.391,74	7.353.898,35	0,636	0,98668421
33	0305 Unión y compañerismo - Ambiente Personalizado	6.389,76	7.349.594,14	0,671	0,98666854
34	0306 Unión y compañerismo - Planificación/Gestión	6.386,08	7.349.294,77	0,66	0,98667281
35	0307 Unión y compañerismo - Participación	6.384,66	7.339.246,78	0,645	0,98667694
36	0308 Unión y compañerismo - Jefatura/liderazgo	6.384,95	7.345.515,57	0,647	0,98667676
37	0309 Unión y compañerismo - Ambiente	6.379,45	7.339.497,66	0,604	0,98669973

	físico y elementos de trabajo				
38	0310 Unión y compañerismo - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.384,76	7.336.428,10	0,69	0,98665465
39	0311 Unión y compañerismo - Autocuidado	6.388,38	7.358.556,44	0,572	0,98671493
40	0312 Unión y compañerismo - Mí	6.391,24	7.369.573,15	0,556	0,98672256
41	0313 Unión y compañerismo - Mi Unidad	6.386,74	7.368.770,39	0,511	0,986746
42	0314 Unión y compañerismo - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.374,35	7.354.305,28	0,601	0,98670008
43	0315 Unión y compañerismo - Mi Dirección Regional	6.361,55	7.340.377,13	0,672	0,98666417
44	0316 Unión y compañerismo - La Dirección Nacional	6.354,95	7.371.865,28	0,515	0,98674266
45	0317 Unión y compañerismo - El Servicio	6.361,18	7.335.056,02	0,651	0,98667331
46	0405 Manejo de Conflictos - Ambiente Personalizado	6.389,80	7.344.510,23	0,643	0,98667849
47	0406 Manejo de Conflictos - Planificación/Gestión	6.385,54	7.349.873,00	0,614	0,98669346
48	0407 Manejo de Conflictos - Participación	6.388,47	7.364.326,67	0,538	0,98673184
49	0408 Manejo de Conflictos - Jefatura/liderazgo	6.390,27	7.346.674,33	0,647	0,9866772
50	0409 Manejo de Conflictos - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.380,54	7.337.437,97	0,631	0,98668412
51	0410 Manejo de Conflictos - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.381,83	7.338.802,50	0,658	0,98666997
52	0411 Manejo de Conflictos - Autocuidado	6.384,57	7.344.043,48	0,632	0,98668377
53	0412 Manejo de Conflictos - Mí	6.391,21	7.366.240,85	0,567	0,98671747
54	0413 Manejo de Conflictos - Mi Unidad	6.387,04	7.367.406,22	0,558	0,98672147
55	0414 Manejo de Conflictos - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.376,05	7.361.284,16	0,562	0,98671946
56	0415 Manejo de Conflictos - Mi Dirección Regional	6.363,16	7.339.969,74	0,68	0,98666045
57	0416 Manejo de Conflictos - La Dirección Nacional	6.355,70	7.362.235,88	0,585	0,98670866
58	0417 Manejo de Conflictos - El Servicio	6.362,68	7.349.157,71	0,613	0,98669409
59	0506 Ambiente Personalizado - Planificación/Gestión	6.376,54	7.336.696,34	0,63	0,98668464
60	0507 Ambiente Personalizado - Participación	6.383,05	7.342.728,51	0,608	0,98669703
61	0508 Ambiente Personalizado - Jefatura/liderazgo	6.384,46	7.339.880,10	0,662	0,98666854
62	0509 Ambiente Personalizado - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.380,18	7.321.428,66	0,698	0,98664648
63	0510 Ambiente Personalizado - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.382,83	7.334.542,56	0,701	0,98664894
64	0511 Ambiente Personalizado - Autocuidado	6.386,98	7.346.236,26	0,662	0,98667056
65	0512 Ambiente Personalizado - Mí	6.385,33	7.366.957,96	0,563	0,98671927

66	0513 Ambiente Personalizado - Mi Unidad	6.381,16	7.359.842,89	0,58	0,98671055
67	0514 Ambiente Personalizado - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.371,29	7.356.804,63	0,581	0,98671045
68	0515 Ambiente Personalizado - Mi Dirección Regional	6.357,16	7.357.871,33	0,631	0,98668776
69	0516 Ambiente Personalizado - La Dirección Nacional	6.354,14	7.365.714,41	0,584	0,98670985
70	0517 Ambiente Personalizado - El Servicio	6.359,36	7.340.141,18	0,661	0,98666892
71	0607 Planificación/Gestión - Participación	6.380,67	7.339.744,22	0,611	0,98669572
72	0608 Planificación/Gestión - Jefatura/liderazgo	6.387,00	7.342.178,66	0,678	0,98666213
73	0609 Planificación/Gestión - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.379,61	7.327.662,13	0,677	0,98665845
74	0610 Planificación/Gestión - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.376,04	7.334.886,90	0,648	0,98667463
75	0611 Planificación/Gestión - Autocuidado	6.382,65	7.339.449,26	0,641	0,98667893
76	0612 Planificación/Gestión - Mí	6.379,52	7.366.781,62	0,525	0,98673847
77	0613 Planificación/Gestión - Mi Unidad	6.374,54	7.348.193,31	0,611	0,9866947
78	0614 Planificación/Gestión - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.369,83	7.354.961,27	0,585	0,98670822
79	0615 Planificación/Gestión - Mi Dirección Regional	6.356,64	7.343.511,24	0,665	0,98666849
80	0616 Planificación/Gestión - La Dirección Nacional	6.355,66	7.364.875,39	0,535	0,98673349
81	0617 Planificación/Gestión - El Servicio	6.366,95	7.342.643,61	0,632	0,98668384
82	0708 Participación - Jefatura/liderazgo	6.386,28	7.332.823,44	0,682	0,98665719
83	0709 Participación - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.374,28	7.319.445,77	0,709	0,98664026
84	0710 Participación - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.378,34	7.314.714,38	0,737	0,98662497
85	0711 Participación - Autocuidado	6.386,55	7.333.158,21	0,715	0,98664252
86	0712 Participación - Mí	6.383,16	7.353.889,30	0,596	0,98670258
87	0713 Participación - Mi Unidad	6.383,10	7.365.977,06	0,571	0,98671523
88	0714 Participación - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.370,83	7.345.410,98	0,682	0,98666216
89	0715 Participación - Mi Dirección Regional	6.358,25	7.343.585,99	0,691	0,98665759
90	0716 Participación - La Dirección Nacional	6.353,26	7.376.372,15	0,506	0,98674604
91	0717 Participación - El Servicio	6.359,86	7.341.550,32	0,643	0,98667802
92	0809 Jefatura/liderazgo - Ambiente físico y elementos de trabajo	6.382,11	7.332.137,61	0,642	0,98667819
93	0810 Jefatura/liderazgo - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.385,98	7.336.500,92	0,638	0,9866802

94	0811 Jefatura/liderazgo - Autocuidado	6.389,08	7.342.777,98	0,653	0,98667326
95	0812 Jefatura/liderazgo - Mí	6.387,12	7.361.061,49	0,54	0,98673198
96	0813 Jefatura/liderazgo - Mi Unidad	6.384,27	7.357.309,98	0,589	0,98670625
97	0814 Jefatura/liderazgo - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.371,93	7.349.654,68	0,605	0,98669791
98	0815 Jefatura/liderazgo - Mi Dirección Regional	6.358,63	7.338.754,26	0,67	0,98666451
99	0816 Jefatura/liderazgo - La Dirección Nacional	6.358,15	7.354.513,54	0,602	0,98669963
100	0817 Jefatura/liderazgo - El Servicio	6.360,07	7.329.287,36	0,718	0,98663946
101	0910 Ambiente físico y elementos de trabajo - Reconocimiento (material o inmaterial)	6.372,87	7.331.925,94	0,63	0,98668511
102	0911 Ambiente físico y elementos de trabajo - Autocuidado	6.383,93	7.331.609,31	0,643	0,98667784
103	0912 Ambiente físico y elementos de trabajo - Mí	6.381,79	7.339.283,57	0,68	0,98665999
104	0913 Ambiente físico y elementos de trabajo - Mi Unidad	6.375,35	7.357.351,88	0,581	0,98671011
105	0914 Ambiente físico y elementos de trabajo - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.366,37	7.344.212,70	0,662	0,98666969
106	0915 Ambiente físico y elementos de trabajo - Mi Dirección Regional	6.361,07	7.354.162,96	0,616	0,9866931
107	0916 Ambiente físico y elementos de trabajo - La Dirección Nacional	6.357,35	7.376.731,50	0,517	0,98674041
108	0917 Ambiente físico y elementos de trabajo - El Servicio	6.361,91	7.353.814,06	0,61	0,98669575
109	1011 Reconocimiento (material o inmaterial) -Autocuidado	6.380,95	7.348.285,04	0,563	0,98672283
110	1012 Reconocimiento (material o inmaterial) - Mí	6.374,30	7.360.142,85	0,542	0,98673109
111	1013 Reconocimiento (material o inmaterial) - Mi Unidad	6.370,14	7.367.121,33	0,523	0,98673941
112	1014 Reconocimiento (material o inmaterial) - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.364,86	7.371.680,89	0,503	0,98674935
113	1015 Reconocimiento (material o inmaterial) - Mi Dirección Regional	6.353,33	7.366.608,24	0,568	0,98671664
114	1016 Reconocimiento (material o inmaterial) - La Dirección Nacional	6.350,41	7.388.722,95	0,466	0,98676283
115	1017 Reconocimiento (material o inmaterial) - El Servicio	6.354,15	7.376.097,41	0,498	0,98675055
116	1112Autocuidado - Mí	6.383,71	7.357.096,96	0,558	0,98672279
117	1113Autocuidado - Mi Unidad	6.377,03	7.344.955,79	0,638	0,98668122
118	1114Autocuidado - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.367,82	7.334.270,02	0,68	0,98665852
119	1115Autocuidado - Mi Dirección Regional	6.356,59	7.333.049,23	0,709	0,98664482
120	1116Autocuidado - La Dirección Nacional	6.359,45	7.359.459,44	0,575	0,98671301

121	1117 Autocuidado - El Servicio	6.362,71	7.351.881,31	0,597	0,98670215
122	1213 Yo - Mi Unidad	6.404,02	7.407.768,64	0,401	0,98678705
123	1214 Yo - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.394,38	7.394.167,18	0,419	0,98678485
124	1215 Yo - Mi Dirección Regional	6.363,35	7.364.571,79	0,547	0,98672693
125	1216 Yo - La Dirección Nacional	6.352,78	7.394.684,08	0,398	0,98679685
126	1217 Yo - El Servicio	6.371,18	7.403.179,01	0,289	0,98687615
127	1314 Mi Unidad - Mi Oficina/CCM o División/Departamento	6.390,09	7.367.867,73	0,547	0,98672689
128	1315 Mi Unidad - Mi Dirección Regional	6.366,09	7.354.022,12	0,593	0,98670396
129	1316 Mi Unidad - La Dirección Nacional	6.355,52	7.381.811,44	0,467	0,98676515
130	1317 Mi Unidad - El Servicio	6.364,96	7.366.489,58	0,489	0,98676112
131	1415 Mi Oficina/CCM o División/Departamento - Mi Dirección Regional	6.368,64	7.352.688,50	0,642	0,98668153
132	1416 Mi Oficina/CCM o División/Departamento - La Dirección Nacional	6.358,59	7.370.729,04	0,536	0,98673217
133	1417 Mi Oficina/CCM o División/Departamento - El Servicio	6.362,80	7.362.169,70	0,555	0,98672346
134	1516 Mi Dirección Regional - La Dirección Nacional	6.369,33	7.366.140,02	0,572	0,98671479
135	1517 Mi Dirección Regional - El Servicio	6.372,00	7.362.357,43	0,571	0,98671505
136	1617 La Dirección Nacional - El Servicio	6.375,00	7.377.668,55	0,467	0,987

Anexo 7: Análisis de Varianza de un solo factor: Procedimiento ANOVA

Tal como se señala en el los Resultados de esta Tesis, el análisis de varianza ANOVA de un solo factor permitió comparar las medias poblacionales de las 4 oficinas estudiadas, donde las alternativas hipotéticas en juego contrastan la afirmación (hipótesis nula) de que las medias de estas poblaciones son iguales o similares; frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de éstas difiere de las demás.

La variable, en este caso nominal, que corresponde a las Oficinas que se compararon (Valparaíso, Santiago, Valdivia y la Serena), correspondió a la variable independiente; en tanto las variables cuantitativas a partir de las cuales se compararon los grupos, correspondieron a las variables dependientes (pares comparados de punto de perspectiva, conceptos referenciales y atributos de las RR.II. entre sí).

Se realizó análisis comparativo del promedio de cada par de etiquetas, en el total de 136 variables (pares), identificando la probabilidad de que estos promedios sean iguales o similares entre las oficinas, dando cuenta de si existe o no un mismo fenómeno.

Cuando los resultados entre las Oficinas fueron diferentes, habría operado algún factor que provoca esta diferencia. Si de lo contrario, son homogéneas, se dice que las Oficinas muestrales corresponderían a una misma población.

La probabilidad de que el indicador *Sig* (Significancia) sea menor a 0,05, acepta la Hipótesis alterna de que las medias de los 4 grupos son diferentes. De lo contrario, si el indicador *Sig* es mayor a 0,05, se aceptaría la Hipótesis nula de que las medias son iguales u homogéneas.

En la siguiente tabla se presenta el resultado obtenido con el procedimiento ANOVA, destacándose con sombreado los indicadores *Sig* de homogeneidad:

Tabla 9:

Resultados procedimiento ANOVA

ANOVA			
		F	Sig.
1	Ambiente físico- Autocuidado	22,846	0,000000
2	Unión y compañerismo - Manejo de Conflictos	21,822	0,000000
3	Unión y compañerismo - Ambiente físico	17,311	0,000000
4	Ambiente físico- Mí	16,685	0,000000
5	Ambiente Personalizado - Ambiente físico	16,399	0,000000
6	Comunicación Organizacional - Ambiente físico	16,039	0,000000
7	Trabajo en equipo - Ambiente físico	15,888	0,000000
8	Manejo de Conflictos - Ambiente físico	15,579	0,000000
9	Unión y compañerismo - Ambiente Personalizado	14,590	0,000000
10	Unión y compañerismo - Dirección Regional	11,722	0,000002
11	Manejo de Conflictos - Ambiente Personalizado	11,664	0,000002
12	Trabajo en equipo - Ambiente Personalizado	11,208	0,000003
13	Comunicación Organizacional - Manejo de Conflictos	11,101	0,000003
14	Ambiente físico- Mi Unidad	10,971	0,000003
15	Unión y compañerismo - Autocuidado	10,890	0,000004
16	Planificación/Gestión - Ambiente físico	10,840	0,000004
17	Ambiente físico- Reconocimiento	10,740	0,000004
18	Unión y compañerismo - Reconocimiento	10,318	0,000007
19	Ambiente Personalizado - Autocuidado	10,250	0,000007
20	Trabajo en equipo - Unión y compañerismo	10,185	0,000008
21	Trabajo en equipo - Manejo de Conflictos	10,084	0,000009
22	Comunicación Organizacional - Unión y compañerismo	9,345	0,000020
23	Comunicación Organizacional - Reconocimiento	9,199	0,000023
24	Unión y compañerismo - El Servicio	9,022	0,000028
25	Unión y compañerismo - Participación	8,830	0,000035
26	Manejo de Conflictos - Autocuidado	8,642	0,000043
27	Trabajo en equipo - Dirección Regional	8,549	0,000048
28	Jefatura/liderazgo - Ambiente físico	8,487	0,000051
29	Comunicación Organizacional - Trabajo en equipo	8,477	0,000052
30	Planificación/Gestión - Jefatura/liderazgo	8,342	0,000060
31	Trabajo en equipo - Planificación/Gestión	7,997	0,000089
32	Ambiente Personalizado - Reconocimiento	7,814	0,000109
33	Comunicación Organizacional - Ambiente Personalizado	7,814	0,000109
34	Trabajo en equipo - Participación	7,771	0,000115
35	Planificación/Gestión - Autocuidado	7,725	0,000121

36	Participación - Autocuidado	7,568	0,000145
37	Manejo de Conflictos - El Servicio	7,564	0,000145
38	Ambiente físico- Mi Oficina	7,564	0,000145
39	Jefatura/liderazgo - Dirección Regional	7,306	0,000196
40	Manejo de Conflictos - Dirección Regional	6,926	0,000304
41	Ambiente Personalizado - Jefatura/liderazgo	6,802	0,000351
42	Trabajo en equipo - Reconocimiento	6,704	0,000394
43	Trabajo en equipo - El Servicio	6,643	0,000423
44	Manejo de Conflictos - Reconocimiento	6,628	0,000430
45	Participación - Dirección Regional	6,532	0,000482
46	Participación - Ambiente físico	6,527	0,000485
47	Comunicación Organizacional - Participación	6,509	0,000495
48	Ambiente Personalizado - Participación	6,176	0,000733
49	Jefatura/liderazgo - Autocuidado	6,062	0,000838
50	Participación - Jefatura/liderazgo	5,885	0,001035
51	Participación - El Servicio	5,791	0,001157
52	Unión y compañerismo - Mi Oficina	5,767	0,001191
53	Trabajo en equipo - Jefatura/liderazgo	5,757	0,001204
54	Manejo de Conflictos - Planificación/Gestión	5,756	0,001206
55	Manejo de Conflictos - Dirección Nacional	5,737	0,001233
56	Planificación/Gestión - Participación	5,716	0,001266
57	1017 Reconocimiento - El Servicio	5,530	0,001581
58	0111 Comunicación Organizacional - Autocuidado	5,369	0,001917
59	0408 Manejo de Conflictos - Jefatura/liderazgo	5,344	0,001975
60	0316 Unión y compañerismo - Dirección Nacional	5,334	0,001998
61	1112Autocuidado - Mí	5,288	0,002114
62	1215 Yo - Dirección Regional	5,271	0,002157
63	0308 Unión y compañerismo - Jefatura/liderazgo	5,149	0,002499
64	1315 Mi Unidad - Dirección Regional	5,127	0,002565
65	0710 Participación - Reconocimiento	5,107	0,002627
66	0612 Planificación/Gestión - Mí	5,051	0,002811
67	0712 Participación - Mí	4,960	0,003138
68	1317 Mi Unidad - El Servicio	4,879	0,003463
69	0610 Planificación/Gestión - Reconocimiento	4,853	0,003571
70	0810 Jefatura/liderazgo - Reconocimiento	4,836	0,003647
71	Comunicación Organizacional - Dirección Regional	4,822	0,003708
72	0211 Trabajo en equipo - Autocuidado	4,805	0,003785
73	0817 Jefatura/liderazgo - El Servicio	4,755	0,004022
74	1011 Reconocimiento -Autocuidado	4,735	0,004122
75	0213 Trabajo en equipo - Mi Unidad	4,626	0,004706
76	0615 Planificación/Gestión - Dirección Regional	4,596	0,004879
77	1113Autocuidado - Mi Unidad	4,472	0,005680
78	1517 Dirección Regional - El Servicio	4,426	0,006005
79	Comunicación Organizacional - Planificación/Gestión	4,385	0,006313
80	0216 Trabajo en equipo - Dirección Nacional	4,327	0,006780
81	0306 Unión y compañerismo - Planificación/Gestión	4,244	0,007501
82	0917 Ambiente físico- El Servicio	4,147	0,008451
83	0506 Ambiente Personalizado - Planificación/Gestión	4,125	0,008685
84	0312 Unión y compañerismo - Mí	4,051	0,009500
85	0517 Ambiente Personalizado - El Servicio	4,030	0,009781
86	0214 Trabajo en equipo - Mi Oficina	4,024	0,009831
87	0117 Comunicación Organizacional - El Servicio	4,009	0,010046
88	0915 Ambiente físico- Dirección Regional	3,894	0,011532
89	1417 Mi Oficina - El Servicio	3,732	0,014068
90	1015 Reconocimiento - Dirección Regional	3,665	0,015277

91	1415 Mi Oficina - Dirección Regional	3,658	0,015419
92	0313 Unión y compañerismo - Mi Unidad	3,606	0,016438
93	1115Autocuidado - Dirección Regional	3,446	0,020022
94	Comunicación Organizacional - Jefatura/liderazgo	3,347	0,022644
95	1117Autocuidado - El Servicio	3,214	0,026677
96	0407 Manejo de Conflictos - Participación	3,210	0,026815
97	1216 Yo - Dirección Nacional	3,200	0,027158
98	0212 Trabajo en equipo - Mí	3,056	0,032443
99	0814 Jefatura/liderazgo - Mi Oficina	3,054	0,032538
100	1016 Reconocimiento - Dirección Nacional	2,950	0,036978
101	0716 Participación - Dirección Nacional	2,903	0,039196
102	1013 Reconocimiento - Mi Unidad	2,827	0,043099
103	0114 Comunicación Organizacional - Mi Oficina	2,812	0,043897
104	0412 Manejo de Conflictos - Mí	2,808	0,044144
105	0512 Ambiente Personalizado - Mí	2,804	0,044323
106	1516 Dirección Regional - Dirección Nacional	2,756	0,047055
107	0515 Ambiente Personalizado - Dirección Regional	2,697	0,050651
108	0617 Planificación/Gestión - El Servicio	2,395	0,073642
109	1316 Mi Unidad - Dirección Nacional	2,393	0,073776
110	1114Autocuidado - Mi Oficina	2,388	0,074237
111	0414 Manejo de Conflictos - Mi Oficina	2,333	0,079432
112	0816 Jefatura/liderazgo - Dirección Nacional	2,239	0,089236
113	0112 Comunicación Organizacional - Mí	2,238	0,089265
114	1012 Reconocimiento - Mí	2,149	0,099676
115	0812 Jefatura/liderazgo - Mí	2,032	0,115065
116	1116Autocuidado - Dirección Nacional	1,990	0,121261
117	1617 Dirección Nacional - El Servicio	1,953	0,126869
118	0714 Participación - Mi Oficina	1,876	0,139443
119	0616 Planificación/Gestión - Dirección Nacional	1,800	0,152872
120	0916 Ambiente físico- Dirección Nacional	1,769	0,158768
121	0613 Planificación/Gestión - Mi Unidad	1,647	0,184180
122	0513 Ambiente Personalizado - Mi Unidad	1,646	0,184454
123	0713 Participación - Mi Unidad	1,617	0,191057
124	0413 Manejo de Conflictos - Mi Unidad	1,528	0,212697
125	0813 Jefatura/liderazgo - Mi Unidad	1,491	0,222497
126	0516 Ambiente Personalizado - Dirección Nacional	1,396	0,249372
127	0116 Comunicación Organizacional - Dirección Nacional	1,224	0,305635
128	0614 Planificación/Gestión - Mi Oficina	1,220	0,307301
129	1416 Mi Oficina - Dirección Nacional	1,169	0,326189
130	1014 Reconocimiento - Mi Oficina	1,157	0,330742
131	1217 Yo - El Servicio	1,119	0,345750
132	0514 Ambiente Personalizado - Mi Oficina	0,926	0,431623
133	1213 Yo - Mi Unidad	0,819	0,486712
134	1314 Mi Unidad - Mi Oficina	0,767	0,515541
135	1214 Yo - Mi Oficina	0,682	0,565083
136	0113 Comunicación Organizacional - Mi Unidad	0,567	0,638047

Anexo 8: Análisis del resultado de Procedimiento ANOVA:

A partir del análisis Anova de un solo factor se obtuvieron dos tipos de resultados, uno es el Anova mismo (inter grupos), respecto a si las medias de los grupos en estudio son homogéneas o heterogéneas, lo que se basa en los grados de igualdad y diferencia de los resultados obtenidos en las variables. El otro tipo de resultado, en caso de haber diferencias, da cuenta acerca de cómo se distribuye esta diferencia.

Cabe destacar que la pregunta de investigación apunta a determinar las principales creencias y actitudes de los funcionarios/as consultados/as, respecto de las RR.II., en su ambiente de trabajo. Esto supone la búsqueda de factores comunes, por sobre el análisis de la dispersión de información. En este sentido para la presente Tesis cobra mayor interés justamente la identificación de creencias y actitudes predominantes en un Yo colectivo, y por lo tanto, en términos de ANOVA, aquellos elementos que confirman la hipótesis nula (homogeneidad).

A continuación se expone el detalle de las características de la homogeneidad y heterogeneidad intergrupales:

a) Anova:

Las medias de las oficinas estudiadas son diferentes entre sí en 106 de los 136 pares comparados y similares en los 30 restantes (destacados con sombreado en anexo N° 7). En estos 30 pares comparados existe similitud y tendencia a la homogeneidad, entre las 4 oficinas, conformando una sola población, respaldando para estos casos la hipótesis nula.

En la siguiente tabla se presentan estas 30 variables en las que existe homogeneidad de respuestas entre las 4 oficinas, ordenadas de arriba hacia debajo de mayor a menor Sig. Se adjunta al lado derecho de la tabla una columna que indica las distancias estándar obtenidas en el nivel de análisis anterior.

Tabla 10:

Los 30 pares comparados que afirman la hipótesis nula, (de homogeneidad) entre las 4 oficinas estudiadas.

ANOVA			
	F	Sig.	Distancia estándar(<, > o promedio)
Comunicación Organizacional - Mi Unidad	0,567	0,638047	Promedio
Yo - Mi Oficina	0,682	0,565083	<
Mi Unidad - Mi Oficina	0,767	0,515541	<
Yo - Mi Unidad	0,819	0,486712	<
Ambiente Personalizado - Mi Oficina	0,926	0,431623	Promedio
Yo - El Servicio	1,119	0,34575	Promedio
Reconocimiento- Mi Oficina	1,157	0,330742	Promedio
Mi Oficina - Dirección Nacional	1,169	0,326189	>
Planificación/Gestión - Mi Oficina	1,22	0,307301	Promedio
Comunicación Organizacional - Dirección Nacional	1,224	0,305635	>
Ambiente Personalizado - Dirección Nacional	1,396	0,249372	>
Jefatura/liderazgo - Mi Unidad	1,491	0,222497	Promedio
Manejo de Conflictos - Mi Unidad	1,528	0,212697	Promedio
Participación - Mi Unidad	1,617	0,191057	Promedio
Ambiente Personalizado - Mi Unidad	1,646	0,184454	Promedio
Planificación/Gestión - Mi Unidad	1,647	0,18418	Promedio
Ambiente físico - Dirección Nacional	1,769	0,158768	>
Planificación/Gestión - Dirección Nacional	1,8	0,152872	>
Participación - Mi Oficina	1,876	0,139443	Promedio
Dirección Nacional - El Servicio	1,953	0,126869	Promedio
Autocuidado - Dirección Nacional	1,99	0,121261	>
Jefatura/liderazgo - Mí	2,032	0,115065	Promedio
Reconocimiento- Mí	2,149	0,099676	Promedio
Comunicación Organizacional - Mí	2,238	0,089265	Promedio
Jefatura/liderazgo - Dirección Nacional	2,239	0,089236	>
Manejo de Conflictos - Mi Oficina	2,333	0,079432	Promedio
Autocuidado - Mi Oficina	2,388	0,074237	Promedio
Mi Unidad - Dirección Nacional	2,393	0,073776	>

Planificación/Gestión - El Servicio	2,395	0,073642	Promedio
Ambiente Personalizado - Dirección Regional	2,697	0,050651	>

A continuación se procedió a aislar los pares comparados que se distancian de manera estadísticamente significativa entre sí, de manera homogénea en las cuatro oficinas estudiadas.

Tabla 11:

Distancias máximas y mínimas, que resultaron homogéneas entre las 4 oficinas estudiadas.

ANOVA		
	F	Sig.
Pares comparados con menor distancia entre sí (-1DS)		
Yo - Mi Oficina	0,682	0,565083
Mi Unidad - Mi Oficina	0,767	0,515541
Yo - Mi Unidad	0,819	0,486712
Pares comparados con mayor distancia entre sí (+1 DS)		
Mi Oficina - Dirección Nacional	1,169	0,326189
Comunicación Organizacional - Dirección Nacional	1,224	0,305635
Ambiente Personalizado - Dirección Nacional	1,396	0,249372
Ambiente físico - Dirección Nacional	1,769	0,158768
Planificación/Gestión - Dirección Nacional	1,8	0,152872
Autocuidado - Dirección Nacional	1,99	0,121261
Jefatura/liderazgo - Dirección Nacional	2,239	0,089236
Mi Unidad - Dirección Nacional	2,393	0,073776
Ambiente Personalizado - Dirección Regional	2,697	0,050651

En el extremo de menores distancias establecidas por los sujetos consultados/as existe la misma creencia respecto a que su Unidad de desempeño y su Oficina son los niveles organizacionales que se encuentran más próximos entre sí.

Junto con lo anterior, existe una actitud favorable o positiva en los funcionarios/as consultados/as, en tanto éstos se ubican como cercanos a esos mismos niveles organizacionales (su Unidad de desempeño y su Oficina).

Por su parte, en el extremo de mayor distancia, existe la creencia de que los niveles organizacionales percibidos como más cercanos (Unidad de desempeño y la Oficina), se encuentran significativamente distantes de la Dirección Nacional.

La posición de cercanía que se plantea más arriba entre el Yo/Mi y los puntos de referencia de “Mi Unidad” y “Mi Oficina”, implica por lo tanto una actitud de distanciamiento también de los sujetos respecto de la Dirección Nacional.

Se observa también que la Dirección Nacional es ubicada a mayor distancia de 6 atributos vinculados a las RR.II., que son las siguientes: comunicación organizacional, ambiente personalizado, ambiente físico, planificación/gestión, autocuidado y jefatura/liderazgo.

Por último, existe la creencia de que la Dirección Regional se encuentra significativamente distante de la dimensión de “ambiente personalizado”.

b) Características de la heterogeneidad inter grupal:

Los valores en la heterogeneidad intergrupal apuntan a la formación de 2 subgrupos, en 106 de los 136 pares comparados: por un lado las Oficinas de Santiago y Valparaíso; y por otro, las de Valdivia y La Serena.

Se observa que las dos primeras oficinas presentan una mayor cercanía con las Direcciones Nacional y Regionales, que las dos segundas oficinas. Ya que mientras Santiago y Valparaíso asignan a estas autoridades mayor cercanía promedio con las dimensiones; Valdivia y La Serena las ubican más lejanas.

Lo anterior en ningún caso arroja respuestas de cercanías y lejanías estadísticamente significativas, a partir de las distancias estándar, ya que se ubican en el rango promedio.

Finalmente, si bien existe heterogeneidad en cuanto a los resultados de las 4 oficinas que formaron parte del grupo en estudio, se puede afirmar que estas diferencias se enmarcan en una misma situación de lejanía, salvo que con matices respecto a cuáles se ubican más lejanas que otras, dentro de un mapa general de lejanía. Lo anterior en ningún caso resta homogeneidad al resultado presentado en esta Tesis.