



SEMINARIO DE TÍTULO

“Estudio de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso”.

Seminario de Título para optar al Grado de licenciada en Trabajo Social y al Título Profesional de Asistente Social.

Profesor Guía

Sr. Luis Lillo Bermúdez.

Alumnas Seminaristas

Srta. Siomara Oyarce Fabres.

Srta. Bárbara Turconi Contreras.

Institución Patrocinante

Instituto de Previsión Social (IPS) Valparaíso.

2010

Índice

PRESENTACIÓN-----	6
Capítulo I "Marco Institucional"-----	7
IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN -----	8
Nombre y ubicación geográfica-----	8
Cobertura -----	8
Radio de acción -----	8
Antecedentes históricos -----	8
Infraestructura -----	11
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-----	11
Principios orientadores de la institución -----	11
Objetivos estratégicos organizacionales -----	12
Funciones institucionales-----	13
Organigrama nacional del Instituto de Previsión Social -----	15
PLANES Y PROGRAMAS DE LA INSTITUCIÓN -----	16
RECURSOS INSTITUCIONALES -----	16
Recursos humanos-----	16
Recursos materiales -----	17
Recursos financieros -----	18
TRABAJO SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN-----	18
Antecedentes de Trabajo Social en la institución-----	18
SUBDEPARTAMENTO DE PERSONAS -----	19
Objetivo General-----	19
Funciones estratégicas -----	19
Organigrama Subdepartamento de Personas, sucursal Valparaíso -----	21
Sujetos de atención -----	21
Motivos de Atención -----	21
Principales elementos del reglamento del Servicio de Bienestar del IPS-----	24
Capítulo II "Marco Teórico"-----	29

LAS ORGANIZACIONES-----	30
Objetivos organizacionales -----	32
Niveles organizacionales -----	33
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL -----	34
Las personas-----	34
Estructura -----	35
Tecnología-----	35
Medio-----	35
Teoría de campo de Lewin-----	35
Teoría de la disonancia cognitiva -----	36
DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	36
Características del Desarrollo Organizacional-----	37
¿QUÉ ES LA CULTURA? -----	40
CULTURA ORGANIZACIONAL -----	41
Enfoque Ecológico: El entorno sociocultural -----	43
Enfoque Institucional: La cultura de los líderes -----	44
Un modelo para interpretar la cultura de la organización -----	44
Funciones de la cultura -----	45
Creación de una cultura organizacional ética-----	48
Valores-----	49
MOTIVACIÓN-----	50
Teoría de la jerarquía de necesidades según Abraham Maslow -----	50
Teoría X y Teoría Y -----	51
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg -----	52
Modelo situacional de motivación, de Vroom -----	53
Teorías contemporáneas de la motivación -----	54
Teoría de las necesidades de McClelland-----	55
Teoría Z, Ouchi-----	55
Sistemas de administración de las organizaciones -----	56
COMUNICACIÓN-----	57

Formas de comunicación-----	57
Funciones de la comunicación-----	59
Dirección de la comunicación-----	59
Barreras de la comunicación-----	60
Comunicación organizacional-----	60
PARTICIPACIÓN-----	62
Proceso participativo-----	63
LIDERAZGO-----	65
Capítulo III “Diseño Metodológico”-----	68
DISEÑO METODOLÓGICO-----	69
Tipo de investigación-----	69
Planteamiento del problema-----	69
Pregunta significativa-----	69
Fundamentación-----	69
Objetivo general-----	70
Objetivos específicos-----	70
Unidad de análisis-----	70
Sujetos participantes de la investigación-----	70
Técnicas de recolección de información-----	70
Fuentes de extracción de datos-----	71
Técnicas de análisis de datos-----	71
Capítulo IV “Resultados y análisis de los datos”-----	72
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS-----	73
Análisis Cuantitativo-----	73
Análisis Cualitativo-----	94
Síntesis Diagnóstica-----	101
Capítulo V “Conclusiones y Propuesta”-----	105
CONCLUSIONES-----	106
En relación a la temática-----	106
En relación a la metodología-----	106

En relación al rol del Trabajador Social -----	107
PROPUESTA -----	108
BIBLIOGRAFÍA-----	112
Anexos-----	114

PRESENTACIÓN

El presente Seminario de Título denominado "Estudio de cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso" fue realizado por el equipo seminarista compuesto por Siomara Oyarce Fabres y Bárbara Turconi Contreras, en el período comprendido entre Marzo y Octubre del año 2010.

El estudio surge a partir de la necesidad de generar un mayor conocimiento de la cultura organizacional de esta institución. Una organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar, a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.

El estudio será dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Comprende el marco institucional el cual contextualiza la investigación, facilitando la comprensión de la organización Patrocinante.

Capítulo II: Da a conocer el marco teórico de la investigación que comprende los elementos teóricos que la constituyen.

Capítulo III: Incluye el diseño de la investigación el cual contiene el diseño metodológico con la problemática, los objetivos que guían la investigación, instrumentos de recolección de información, unidad de análisis, entre otros.

Capítulo IV: Comprende los resultados y análisis de los datos, en él se describen e interpretan los resultados obtenidos con la investigación, se incluye también una síntesis diagnóstica de los hallazgos.

Capítulo V: Conclusiones y propuesta de mejoramiento. Ésta es generada a partir de la base científica de conocimientos obtenidos a través de la investigación diagnóstica.

Finalmente el presente estudio contiene dos apartados, los cuales corresponden a la bibliografía utilizada y los anexos relacionados con la investigación.

Capítulo I "Marco Institucional"

IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre y ubicación geográfica

"Instituto de Previsión Social" (IPS).

Dirección Nacional	Alameda Lib. B. O'Higgins N° 1353 piso 6.Santiago Chile.
Teléfono	02 - 870 80 00
Rut	61.979.440-0
Director Nacional	Juan Bennett Urrutia
Dirección Valparaíso	Av. Brasil N° 1265
Teléfono	(32) 2213081 - (32) 2213283 - Fax (32) 2213283
Director Regional	Jorge Figueroa Sutherland
Página Web	www.ips.gob.cl

El Instituto de Previsión Social (IPS), es un servicio público creado a partir del artículo 53 de la Ley 20.255, de Reforma al Sistema Previsional, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El IPS desarrolla sus funciones bajo la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio del Trabajo, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.

El nuevo servicio tiene por objetivo la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales administrados anteriormente por el INP, constituye un servicio público regido por el Sistema de Alta Dirección Pública, establecido en la ley N° 19.882.

Cobertura

El IPS posee una cobertura anual aproximada de 8.115.000 atenciones nacionales.

Radio de acción

El IPS cuenta con un radio de acción con cobertura total a nivel nacional, abarcando las 15 regiones existentes hoy en el país. Contando con diversas sucursales y variados centros de atención y servicio.

Específicamente la Sucursal IPS de Valparaíso abarca, además de esta ciudad, la atención de centros ubicados en Casa Blanca, Isla de Pascua y Juan Fernández.

Antecedentes históricos

Con anterioridad a 1980 Chile cuenta con un sistema de cajas de previsión social de carácter, mayormente, público y descentralizado que se caracterizaron por ser regímenes de reparto solidario, a través de los cuales los aportes y cotizaciones de los trabajadores activos

financiaban las prestaciones otorgadas a los trabajadores pasivos. Es así como en Chile llegaron a existir más de 30 cajas de previsión.

Mediante el Decreto Ley N° 3.500 dictado en el año 1980 que generó un cambio radical en el sistema de prestaciones previsionales existentes en Chile, se estableció un régimen de capitalización individual, que entre otras consecuencias, implicó que las cotizaciones de los imponentes activos que se incorporaron al sistema dejaran de financiar los fondos previsionales de los regímenes en vigencia.

Surge entonces, junto con la creación del régimen previsional de capitalización individual, de incorporación voluntaria para los cotizantes del anterior sistema, y obligatoria para quienes desde 1983 se integran a la fuerza laboral, el Instituto de Normalización Previsional (INP) mediante el Decreto Ley N° 3.502, el 18 de Noviembre de 1980. Esta nueva institución se crea para regular los fondos con que el Estado debía suplementar los déficit que necesariamente se producirían con motivo de la puesta en marcha del régimen previsional de capitalización individual.

En el año 1982 se integran el Servicio de Seguro Social y la Caja de Previsión de Empleados Particulares, conservando sin embargo, cada una de ellas su personalidad jurídica y patrimonio propios. Con posterioridad, y en forma paulatina se unieron las cajas del sector público, hasta que en el año 1989, la ley N° 18.689 dispuso la fusión en el Instituto de Normalización Previsional de quince entidades previsionales y ordenó asimismo la anexión por decreto (DFL 17), de todas las otras cajas aún subsistentes y que a futuro requerirían de aportes del Estado para cubrir sus déficit en el financiamiento de los beneficios.

Así mismo el DFL 17, en su artículo 19 establece que la Dirección Regional de Valparaíso mantendrá las mismas funciones que tenía asignada la ex Caja de Previsión de la Marina Mercante nacional.

Modernización del Instituto de Normalización Previsional (INP)

En marzo de 1990 comienza una nueva administración del INP, orientada a satisfacer las necesidades del usuario. El usuario se constituyó en el centro de la acción institucional, implementándose un modelo de gestión que, sin descuidar las normas que regulan a un servicio público, se orientó a la obtención de resultados positivos en aquellas tareas que le son propias, dada su condición de entidad encargada de la ejecución de importantes políticas de seguridad social del Estado. Desde entonces, ha incorporado herramientas de gestión como la planificación estratégica, el empleo de indicadores de gestión y nuevas tecnologías de comunicación y de manejo de información, prestando especial atención al desarrollo de su personal.

Además, a contar del año 1995, el INP como organismo del Estado encargado de la administración de la Ley 16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, crea un departamento dedicado exclusivamente a proporcionar atención, servicios e información a un universo conformado por una cifra cercana a los 400 mil empleadores relacionados con más de 800 mil trabajadores.

Llegada de la Reforma Previsional

La reforma al sistema previsional fue promulgada a través de la ley 20.255 la cual plantea una profunda modificación al sistema de capitalización privado de pensiones, implantado en el país desde los años 80.

La reforma previsional como parte relevante del sistema de protección social chileno tiene 3 pilares básicos: El Pilar Solidario, el Pilar Contributivo y el Pilar Voluntario.

Pilar Solidario: Es el pilar fundamental que crea un sistema de pensiones solidarias, en el que el Estado atiende a quienes no tienen ahorros previsionales o que cotizaron muy poco. Entrega un ingreso mínimo a las personas con discapacidad y a los adultos mayores que están fuera o participaron escasamente en el sistema de pensiones.

Pilar Contributivo: Es el sistema de pensiones basado en cuentas de capitalización individual (de AFP) en las que cada trabajador aporta su cotización para su futura pensión. Incluye a las antiguas cajas de previsión, que integraban el sistema de reparto. La reforma previsional transparentó y mejoró este sistema para que los afiliados reciban una mayor pensión.

Pilar Voluntario: Está conformado por los planes de Ahorro Previsional Voluntario (APV) y Cuentas de Ahorro Voluntario (cuenta 2). La reforma previsional introdujo los planes de APV Colectivo, modificó el tratamiento tributario del APV para hacerlo atractivo a la clase media y creó la figura del Afiliado Voluntario.

Rol de la Reforma en el Sistema de Protección Social

El principal objetivo del gobierno de Chile es la construcción de un sistema de protección social cuya meta no sólo es superar la pobreza, sino también las desigualdades y la discriminación. Las problemáticas más recurrentes de las familias y las personas son la pérdida del empleo, el trabajo precario, los bajos ingresos, la enfermedad y la falta de educación, los que afectan principalmente a niños, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad, porque son quienes se encuentran más desprotegidos y no tienen las condiciones para resolver los efectos de estas problemáticas.

El sistema de protección social está concebido para generar condiciones de seguridad a los ciudadanos durante toda su vida, garantizándoles derechos y entregándole deberes, para que éstos les permitan, finalmente, aplacar los riesgos en empleo, salud, educación y previsión, generando condiciones de mayor igualdad y oportunidades de progreso.

La previsión social es un elemento relevante en el sistema de protección social, porque atiende un tema muy complejo que tiene por objetivo dar seguridad a la personas durante la vejez. De esta forma, el Estado asume un rol de protector de quienes más lo necesitan y genera condiciones de menos incertidumbre al término de su vida laboral activa.

Mediante el artículo 53 de la ley 20.255 se propuso la creación del **Instituto de Previsión Social (IPS)**, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, responsable de la administración del sistema de pensiones solidarias y de los centros de atención previsional integral, que forman parte del IPS y que están encargados de atender y transmitir la información relevante para las decisiones que debe tomar el afiliado y que garantizan la entrega de información para los usuarios de manera imparcial y sin conflictos de interés de por medio. Además, informan de situaciones previsionales, reciben solicitudes de pensiones y de selección de modalidad de pensión.

También, mediante el acceso al sistema de información de datos previsionales, verifican el cumplimiento de los requisitos que permiten acceder a los beneficios; su pago; y realizan trámites vinculados al otorgamiento, modificación y cese de beneficios, que otorga el IPS en su calidad de continuador legal del INP.

En cuanto a las funciones referidas a la Ley N° 16.744, que contempla un seguro social obligatorio a cargo del empleador, el cual protege a los trabajadores contra los riesgos de accidentes sufridos a causa, o con, ocasión del trabajo, así como también las enfermedades causadas de manera directa por el ejercicio de la profesión o la labor que realice, serán continuadas legalmente por un nuevo organismo llamado **Instituto de Seguridad Laboral (ISL)**, el cual se enfoca en disminuir el número de chilenos que no reciben los beneficios de esta ley, como

ocurre con los trabajadores independientes, trabajadores por cuenta propia e informales. Conjuntamente con esta labor el ISL profundiza en los servicios preventivos de aquellos sectores que el INP atendía, obteniendo así una baja en las tasas de accidentabilidad.

A estos servicios pueden acceder no tan solo los pensionados de las cajas antiguas, sino que también los pensionados de INP y AFP, ayudando a centralizar la información en un solo lugar.

Infraestructura

Para la atención a lo largo de todo el país el IPS cuenta con:

15 direcciones regionales

141 Centros de Atención

1.430 Puntos de Pago Rural

70 Centros de Atención Esporádicos

100 Plazas de Pago.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Principios orientadores de la institución

Misión del IPS

"El Instituto de Previsión Social administra beneficios previsionales y sociales, promoviendo el desarrollo constante de sus funcionarias y funcionarios, para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas".

Valores de IPS

- **Dignidad.** Este valor fundamental se expresa tanto en el trabajo de las personas del Instituto de Previsión Social como en la entrega de los servicios, que se otorgan a quien corresponde, en el momento correcto y por el valor exacto.
- **Cercanía.** A través de una amplia red de atención y del desarrollo de nuevos canales, el Instituto de Previsión Social es una institución cercana a las personas, a quienes atiende con calidez y empatía.
- **Actitud innovadora.** Quienes forman parte del Instituto de Previsión Social reflejan una actitud innovadora en sus tareas de todos los días, estando atentos para encontrar soluciones nuevas a problemas recurrentes y a nuevos desafíos.
- **Trabajo en Equipo.** En el Instituto de Previsión Social se fomenta y reconoce el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la colaboración y la construcción de redes internas y externas que permitan aprender y mejorar en forma constante.
- **Compromiso.** Quienes forman parte del Instituto de Previsión Social conocen el valor que su trabajo aporta para la calidad de vida de las personas y el desarrollo con equidad de

Chile, y desarrollan sus tareas con espíritu emprendedor, compromiso y vocación de servicio público.

Política de Calidad

"El Instituto de Previsión Social se compromete a mantener y mejorar de manera continua la eficacia de su Sistema Gestión de Calidad y procesos que lo integran, promoviendo el trabajo en equipo y la capacitación de las personas, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes, ciudadanos, a través del aseguramiento de sus derechos y obligaciones previsionales".

Política nacional - regional del IPS respecto del adulto mayor

El IPS, desarrolla su trabajo con adultos mayores sobre la base de los fundamentos valóricos y principios de la política social de los adultos mayores, teniendo como principal objetivo "promover la integración social de este grupo etario".

Para hacer efectiva su acción se determinó constituir una unidad especializada para dirigir y controlar la actividad que se realiza con adultos mayores en todo el país. Dicha unidad es la división de programas y beneficios sociales.

La división de programas y beneficios sociales, ha sido creada por IPS con el propósito de entregar beneficios e integración a los adultos mayores, pensionados y/o usuarios de la institución.

Su principal Misión es:

"Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores, a través de los programas y talleres dirigidos a promover la igualdad de oportunidades, su participación e integración social".

Para ello el Instituto de Previsión Social, cuenta con un equipo de profesionales, que están encargados de crear programas y talleres que permiten la integración de adultos mayores en las casas de encuentro que la institución tiene habilitadas a lo largo de todo el país.

Objetivos estratégicos organizacionales

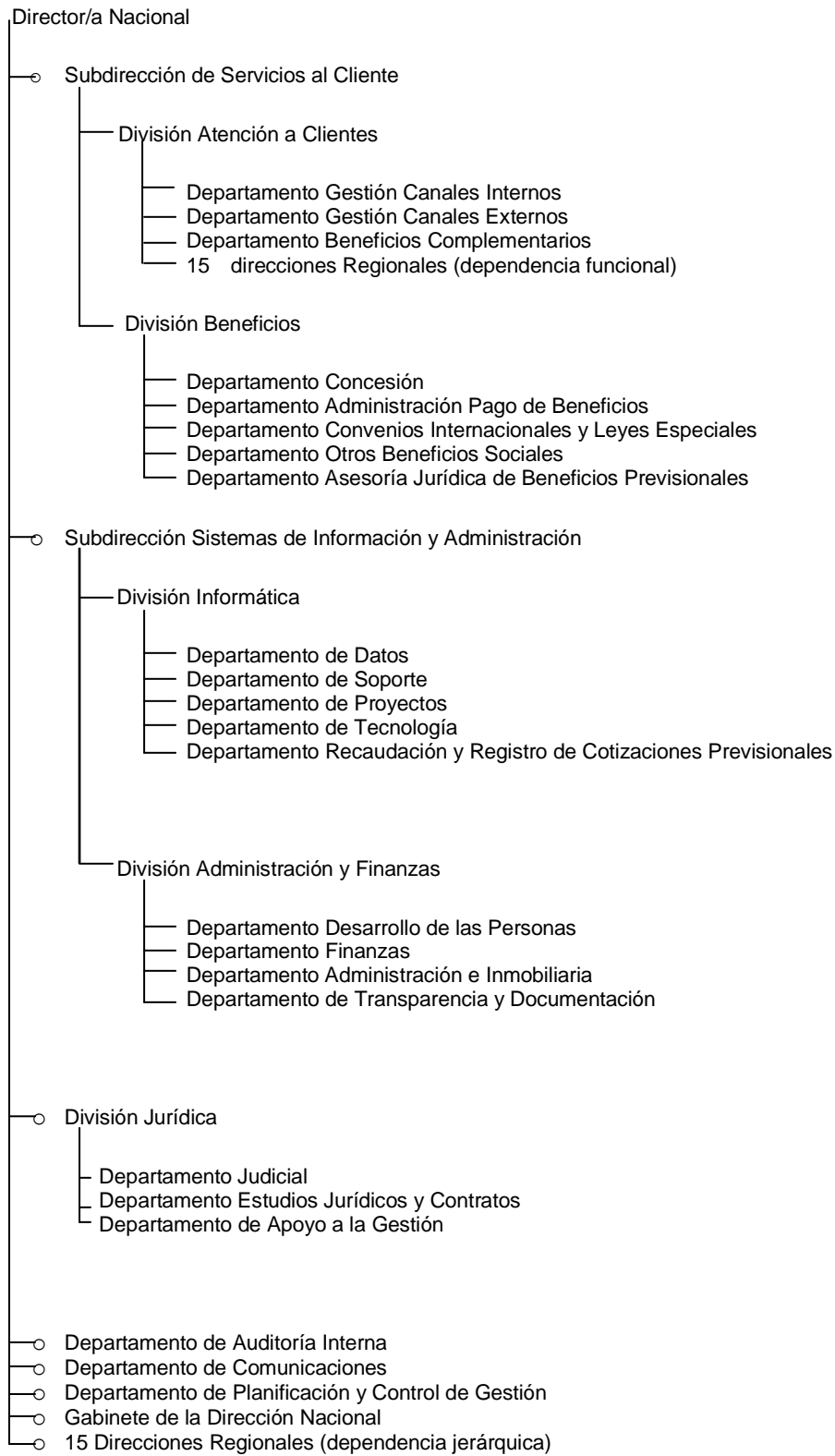
1. Recaudar, conceder y pagar las prestaciones y beneficios previsionales, asistenciales y especiales, mediante el mejoramiento continuo de los procesos institucionales relacionados, con el propósito de hacer efectivos los derechos previsionales de nuestros usuarios.
2. Asegurar la atención eficaz y oportuna de los usuarios del Instituto, mediante la capacitación, motivación, reconocimiento y mejora en las condiciones laborales de sus trabajadores, así como el mejoramiento continuo de los procesos.
3. Fomentar la cultura de prevención de riesgos, ampliando la cobertura de los beneficios de la Ley 16.744 a los trabajadores desprotegidos, a fin de reducir la incidencia de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
4. Fomentar la integración social de los pensionados adultos mayores, personas con discapacidad y en situación de extrema pobreza, a través de la focalización de programas y beneficios sociales, con la finalidad de mejorar su bienestar.

Funciones institucionales

1	Concesión de prestaciones previsionales <ul style="list-style-type: none">- Pensiones Régimen General- Ley Orgánica + Ley N° 15.386- Ley Reparación (Ley N° 19.123)- Ley Exonerados (Leyes 19.234 y 19.582)- Ley Valech (Ley N° 19.992)- Asignación por muerte- Otras prestaciones previsionales<ul style="list-style-type: none">DesahucioIndemnizacionesSeguro de vidaDevolución de imposiciones por fallecimientoBonificacionesIndemnización especial Ley ReparaciónLiberación (devolución imposiciones)Rebaja (devolución imposiciones)Emisión Bono de ReconocimientoVisación Bono de Reconocimiento
2	Pago de prestaciones previsionales <ul style="list-style-type: none">- Pensiones Régimen General- Ley Orgánica + Ley N° 15.386- Ley Reparación (Ley N° 19.123)- Ley Exonerados (Leyes 19.234 y 19.582)- Ley Valech (Ley N° 19.992)- Asignación Familiar- Indemnización del Carbón (Ley 19.129)- Liquidación Bono de Reconocimiento- Liquidación Bono de Reconocimiento- Reliquidación Bono de Reconocimiento

	<ul style="list-style-type: none">- Complemento Bono de Reconocimiento- Bono de Reconocimiento –Exonerados
3	Pago de Prestaciones Asistenciales <ul style="list-style-type: none">- Pensiones Asistenciales (D.L 869)- Subsidio Familiar (D.L. 18.020)- Programa "Chile Solidario"- Subsidio Familiar
4	Recaudación de Cotizaciones Previsionales <ul style="list-style-type: none">- Recaudación mensual (cantidad de planillas y montos)- Fonasa (cantidad de cotizantes y montos distribuidos)- Cobranza deudas previsionales- Saldo a favor empleadores (cantidad de planillas y monto)
5	Planificar y ejecutar programas y beneficios sociales (Adultos mayor, personas con discapacidad y en extrema pobreza) <ul style="list-style-type: none">- Integración social de Adulto Mayor, de personas con discapacidad y en situación de extrema pobreza.- Desarrollo de organizaciones sociales.

Organigrama nacional del Instituto de Previsión Social



PLANES Y PROGRAMAS DE LA INSTITUCIÓN

○ Programa del lápiz a las teclas:

Este programa busca contribuir a mejorar la calidad de vida de la población pensionada adulta mayor y con discapacidad del IPS, a través del conocimiento y manejo de la palabra escrita y la alfabetización digital.

○ Casas de encuentro:

El Instituto de Previsión Social a través del área de beneficios, dependiente de la división programas y beneficios sociales, administra las casas de encuentro, las cuales están orientadas a crear un espacio de integración de los adultos mayores y personas con discapacidad, usuarios del IPS. En éstas se desarrollan actividades recreacionales y culturales orientadas a facilitar la integración y la participación de los adultos mayores en espacios de enseñanza y aprendizaje.

○ Campañas masivas:

Las campañas lideradas por el IPS, a través del Programa de Cuidado Integral, tienen el objetivo de mejorar los niveles de autovalencia y auto cuidado de los adultos mayores, para lograr de esta forma mejorar sus posibilidades de integración a partir de una mejora efectiva de sus condiciones sociales y físicas.

Algunas de las Campañas realizadas por el IPS a través del tiempo son:

- Chile te abriga
- Vacunación anti-influenza
- Por un corazón saludable
- Buen trato
- Por una alimentación saludable
- Prevención de accidentes de los adultos mayores en sus desplazamientos a pie
- Operativos de salud.

RECURSOS INSTITUCIONALES

Recursos humanos

El Instituto de Previsión Social cuenta a nivel nacional con un total de 2.699 trabajadores y trabajadoras a través de todo Chile al servicio de la institución. Los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Directivos:	88
Profesionales:	804
Administrativos:	876
Técnicos:	777
Auxiliares:	154

Información al 22/01/2010.

Con respecto a Valparaíso, la dotación es la siguiente:

Coordinación Regional	5
Subdepartamento Legal	13
Subdepartamento de Administración y Finanzas	17
Subdepartamento de Personas	7
Oficina Extensión y Comunicaciones	1
Subdepartamento de Coordinación y Gestión de CAP regionales	8
Subdepartamento de Prestaciones Previsionales	17
Secretaría General	7
Jefe de CAP	1
Coordinación	1
Plataforma de atención	12
OIRS	1
Área finanzas	6
Servicio Social	4
Secretaría	1
Auxiliares/ Conductores	1
Centros de atención	3
Total Dotación	30
Planta	4
Contrata	26

Recursos materiales

El IPS está completamente equipado con los materiales e instrumentos técnicos necesarios para el desempeño diario de sus actividades, tales como: módulos de atención implementados con modernos equipos computacionales conectados a internet e intranet, servicios de fotocopiadora, fax, teléfonos, máquinas de escribir eléctricas y todos los implementos y accesorios de oficina, necesarios para la atención de los respectivos beneficiarios de éste. Así

también cuenta con adecuadas oficinas para sus funcionarios, amplias salas de reuniones, casino, entre otros.

Recursos financieros

Éstos se rigen y se sustentan por los montos que son asignados por la Dirección Regional IPS, según las estimaciones proyectadas en el presupuesto anual aprobado por la Dirección Nacional.

TRABAJO SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN

Antecedentes de Trabajo Social en la institución

Trabajo Social en el Instituto de Previsión Social, se desarrolla principalmente en el área de Servicios Sociales, a través de:

- **Atención de público:** Emiten poderes en sus respectivas oficinas; orientan a los usuarios para solicitar beneficios previsionales; realizan entrevistas para elaborar informes sociales por deudas de seguridad social y beneficios previsionales, gestión y tramitación de saldos insolutos y, finalmente, atienden a los beneficiarios de Leyes Exonerados, Ley Valech y Ley Retting.
- **Actuaciones de ministro de fe:** Realizan declaraciones juradas por: fotocopias, facturas, asignaciones familiares retroactivas, trámites de sobrevivencia, seguro de vida, orfandad u otros.
- **Trabajo en terreno:** Emiten poderes en domicilio; emiten poderes una vez por semana en Hospitales y Cárcel; participan activamente en Programas de acercamiento a la comunidad.
- **Trabajo administrativo:** Revisan diariamente la correspondencia recibida; firman la correspondencia enviada a otras unidades; confeccionan informes sociales; se reúnen mensualmente con el equipo de área y encargada de la Casa de Encuentro, principalmente para evaluar el trabajo realizado.

Objetivo

El objetivo principal que pretende alcanzar el Trabajo Social en el desarrollo de sus respectivos roles y funciones consiste en: *"Brindar una atención integral y de calidad en materias de seguridad social y en el ámbito de los programas y beneficios sociales a los usuarios, a través de la participación activa con instancias internas y/o externas, con el propósito de mejorar su calidad de vida y propender a una activa participación en el uso de sus derechos"*.

Funciones y roles

El rol del Asistente Social en el IPS, se enmarca en las "prestaciones de tipo legal que bajo la perspectiva del derecho público suscriben la intervención profesional sólo a materias de ley".

Actualmente, dentro de la variada gama de programas sociales emanados tanto desde el nivel central del Instituto de Previsión Social, como otros, producto de diagnósticos regionales, destaca el rol del Asistente Social, como *"gestor, ejecutor, coordinador y evaluador en el área social de la institución"*. Lo que es de suma importancia considerando el actual fenómeno que sufren las estructuras demográficas de los países en vías de desarrollo como lo es Chile, que arroja alzas en las tasas de envejecimiento del país además del aumento en las expectativas de vida tanto de hombres como mujeres con lo que cada vez son más los adultos mayores que

requieren y participan de dichos programas, aumentando la demanda a la institución de mejores y variados proyectos, que les permitan desarrollarse como ciudadanos, con derechos y deberes. Los proyectos han de contribuir al desarrollo de la persona, generando nuevos espacios de recreación para el encuentro entre pares. Cabe destacar que el acceso a estos planes y programas no está restringido solo a los afiliados del IPS, sino más bien abierto a todo adulto mayor que desee participar de éstos.

Programas

Servicios Sociales	Casa de encuentro
Prestaciones Previsionales y Asistenciales.	Talleres de Recreación educativos y artísticos.
Programas y beneficios sociales para adultos mayores, personas con discapacidad y extrema Pobreza.	Clubes de adulto mayor.
Autorización de apoderados.	Cuidado Integral (campañas masivas).
Orientación y tramitación de los beneficios previsionales.	Eventos.
Participación Activa en Programa "Gobierno más Cerca" y Operativos Socio -Comunitarios, en conjunto con la Municipalidad.	

SUBDEPARTAMENTO DE PERSONAS

Este subdepartamento se rige bajo las órdenes de la Dirección Nacional ubicada en Santiago de Chile.

Debe estar a cargo de un jefe/a, salvo el caso de subrogación.

Objetivo General

"Proponer, gestionar y mejorar continuamente el Modelo de Desarrollo de Personas del IPS, que permita dotar al Instituto de las personas adecuadas, considerando el entorno, la cultura organizacional y su desarrollo de personas, con el objeto de que sean el pilar fundamental del logro de los objetivos estratégicos institucionales".

Funciones estratégicas

- a) Proponer a la subdirección de sistemas de información y de administración el Modelo de Gestión de Personas atendiendo las necesidades del instituto y las buenas prácticas laborales, difundiendo, gestionando y controlando su cumplimiento a nivel nacional.
- b) Proporcionar mensualmente, y cada vez que le sea requerida por la jefatura de división, toda la información en materia de desarrollo de personas relevante para las decisiones institucionales.

- c) Proporcionar al departamento de planificación y control de gestión la información de su área de responsabilidad necesaria para la elaboración mensual del informe de gestión institucional.
- d) Proponer, dirigir y evaluar la ejecución de programas de desarrollo organizacional y humano orientados a mejorar el desempeño, calidad y motivación de los trabajadores del Instituto.
- e) Gestionar, supervisar y evaluar los planes y programas de formación del Instituto, promoviendo las condiciones necesarias para el desarrollo de competencias de acuerdo a las necesidades estratégicas de la institución.
- f) Proponer, gestionar, controlar y evaluar la ejecución de programas que contribuyan al bienestar y calidad de vida de los trabajadores.
- g) Asesorar a directivos y jefaturas en todas las materias relativas a gestión de personas, en los ámbitos legales, estratégicos y operacionales.
- h) Gestionar y controlar la gestión de los procesos administrativos relativos a la trayectoria laboral del trabajador, velando por el estricto cumplimiento de las normativas legales y conforme a estándares de calidad de servicio definidos institucionalmente.
- i) Supervisar y controlar la gestión de los recursos presupuestarios asociados al departamento y la administración del pago de remuneraciones, con criterios de transparencia y eficiencia.
- j) Proponer al jefe de división la estructura orgánica del departamento o modificaciones a ésta, las que una vez aprobadas debe implementar.
- k) Dirigir, coordinar y evaluar al personal bajo su dependencia, en base al logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas del Instituto, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores e impulsando adecuados ambientes de trabajo.
- l) Cumplimiento del convenio de desarrollo de alta dirección pública definido para el cargo de jefe de desarrollo de las personas.
- m) Cumplimiento del programa de mejoramiento de la gestión (PMG).
- n) Cumplimiento del convenio de desempeño colectivo.

La misión del Jefe del subdepartamento es generar eficaz y eficientemente un adecuado clima laboral en el que se desenvuelvan los funcionarios de IPS en la región de Valparaíso.

Algunas de sus funciones son:

- Control de ingreso, retiro y movilidad interna
- Verificar y controlar la entrega de beneficios
- Control directo de los beneficios que otorga la institución
- Estar a cargo del comité paritario (higiene y seguridad)
- Evaluación de desempeño del subdepartamento.

Algunas labores del Encargado de personal:

- Control de viáticos;
- Resolución de feriados y permisos;
- Asignación familiar;
- Emisión de certificados;

- Resoluciones internas, entre otros.

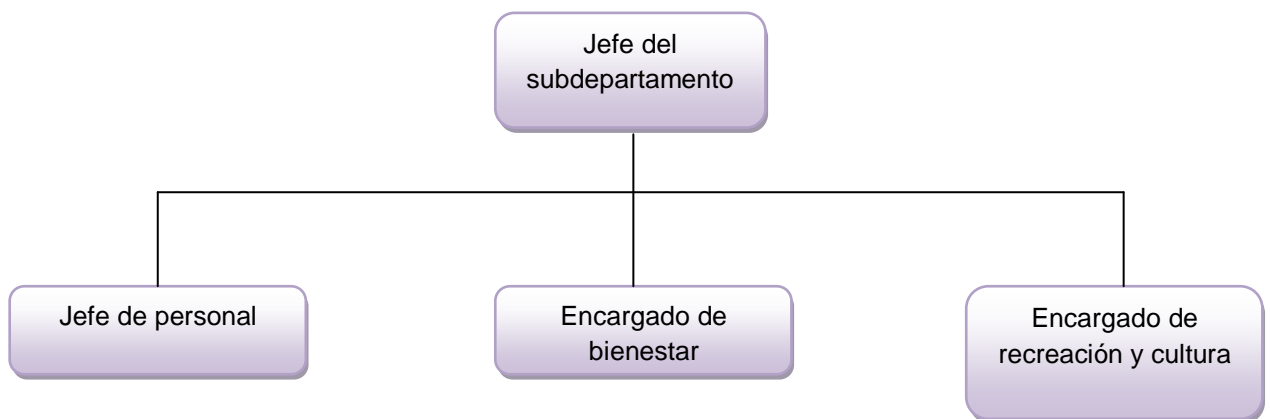
Algunas funciones que desempeña el Encargado de bienestar:

- Atención de pensionados y activos del servicio de bienestar.
- Beneficios:
 - Entrega de bonos FONASA
 - Entrega de órdenes de hospitalizaciones
 - Entrega de órdenes dentales
 - Entrega de vales farmacia, óptica y calzado
 - Recepción y proceso de licencias médicas
 - Realización de reembolsos médicos
 - Préstamos de auxilios, escolares y de vacaciones, subsidio habitacional
 - Entrega ayuda escolar y ayuda social
 - Entrega de bonos: nacimiento, matrimonio y fallecimiento
 - Organización fiestas de alumno destacado y fiesta de navidad.

Labor del Encargado de recreación y cultura:

- Promover la recreación y la cultura.
- Planificar capacitaciones.

Organigrama Subdepartamento de Personas, sucursal Valparaíso



Sujetos de atención

- Funcionarios de la quinta región de Valparaíso.
- Pensionados que antiguamente fueron funcionarios del IPS.

Motivos de Atención

Servicios que presta el departamento:

- Personal:
 - DFL N° 4 de 2009.
 - Escala única de sueldos
 - Valor horas extras
 - Viáticos

- Solicitudes de permisos administrativos y feriados
- Licencias médicas
- Licencia por enfermedad grave de un hijo
- Manual de administración de procesos selección regionales
- Postulaciones a concurso y procesos
- Alumnos en práctica: manual, convenios vigentes
- Destinaciones y traslados: manual
- Solicitudes traslados: Unidades centrales, regiones
- Currículum ciego
- Formularios.
- o Capacitación y desarrollo:
 - Plan anual de capacitación año, 2009
 - Levantamiento de competencias del I al IV nivel jerárquico Política de Capacitación IPS
 - Perfiles de cargo por competencia
 - Instrucciones llenado de matriz de detección de necesidades de capacitación
 - Plataforma E- Learning
 - Manual SCAP
 - Inducción al SGC
 - Resolución PAC año 2010
 - Plan anual de capacitación año 2010
 - Ajuste PAC año 2010
 - Informe final de gestión 2009
 - Diagnóstico de necesidades de capacitación
 - Formatos tipo procedimiento de ejecución de capacitación
 - Requerimiento de capacitación requerimiento de capacitación regiones
 - Ficha de Inscripción
 - Nómina de asistencia
 - Evaluación de reacción
 - Solicitud de capacitación interna
 - Evaluación desempeño
 - Calificaciones
 - Notificación escalafón de mérito

- Formulario calificaciones
- Junta calificadora.
- o Prevención de riesgos:
 - Manual de procedimientos ante accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
 - Procedimientos
 - Documentación PMG 2008 – 2009
 - Reglamento de higiene y seguridad
 - Informe accidentalidad periodo enero – noviembre 2008
 - Informe accidentabilidad periodo Julio 2009
 - Informe de enfermedades profesionales Enero – Noviembre 2008.
 - Documentación PMG 2009 – 2010
 - Estado del plan de emergencia 2010
 - Informe de resultados y programas de seguimiento
 - Plan anual SHSYMAT 2010
 - Programa de trabajo SHSYMAT 2010.
- o Bienestar del personal:
 - Sala cuna online
 - Menú diario casino
 - Tabla de beneficios 2010
 - Convenios vigentes
 - Poder simple afiliados
 - Corporación de salud laboral, nómina de dentistas
 - Atención médica domiciliaria
 - Reglamento
 - Actas consejo de bienestar
 - Seguro
 - Convenios institucionales
 - Convenios sala cuna y Jardín infantil
 - Instructivo fondos por rendir
 - Reglamento becas universitarias.
- o Relaciones laborales:
 - Cumpleaños anuales

- Actividades culturales y recreativas.
- o Asesoría legal:
 - Procedimiento investigación y sanción de conductas de acoso sexual al interior del servicio
 - Instructivo para el uso y entrega de credenciales
 - Procedimiento de denuncia sobre acoso psicológico laboral.
- o Buenas prácticas laborales:
 - Código de buenas prácticas laborales
 - Decálogo del buen trato laboral
 - Plan trienal.
- o Varios:
 - Proceso de seguimiento SHSYMAT
 - Políticas de RRHH.

Principales elementos del reglamento del Servicio de Bienestar del IPS

El Servicio de Bienestar del Instituto de Previsión Social, tiene por finalidad proporcionar a sus afiliados y a sus cargas legalmente acreditadas, beneficios y actividades que contribuyan a su bienestar y mejores condiciones de vida, en la medida en que sus recursos lo permitan.

Este servicio se regirá por el artículo 134 de la ley N° 11.764, la ley N°17.538, el artículo 24 de la ley 16.395, el decreto supremo N° 28, de 27 de Enero de 1994, del ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Beneficios médicos y odontológicos

El servicio puede otorgar ayuda de caracteres médicos y odontológicos para la atención de salud a sus afiliados y cargas legalmente acreditadas por los siguientes conceptos:

- a) Consulta médica, consulta médica domiciliaria, interconsulta y junta médica;
- b) Intervenciones quirúrgicas, atención de anestesista y arsenales;
- c) Hospitalizaciones;
- d) Exámenes de laboratorios, rayos X, histopatológicos y especializados de carácter médico;
- e) Atención odontológica;
- f) Medicamentos;
- g) Implantes;
- h) Marcapasos
- i) Tratamientos médicos especializados;
- j) Consulta y tratamientos especializados para la recuperación de la salud, efectuados por personal profesional o técnico autorizado de colaboración médica;
- k) Adquisición de anteojos, lentes de contacto, audífonos y aparatos ortopédicos;
- l) Toma de muestra de exámenes a domicilio;
- m) Atención de urgencia, primeros auxilios y enfermería;
- n) Atención obstétrica;
- o) Traslados de enfermos;
- p) Insumos necesarios para el otorgamiento de las prestaciones de las letras b), d), g), h), i).

El afiliado tendrá derecho a los beneficios médicos y odontológicos establecidos en el reglamento, a contar de la fecha de su incorporación al servicio.

Ayudas económicas

El servicio podrá otorgar las siguientes ayudas, por las causales y de acuerdo a las modalidades que a continuación se indican:

- a) **Matrimonio:** Se otorgará una ayuda a cada afiliado que contraiga matrimonio. Si ambos contrayentes estuvieran afiliados al servicio, cada uno de ellos tendrá derecho a este beneficio;
- b) **Nacimiento:** Se otorgará una ayuda por el nacimiento de cada hijo. Si ambos padres estuvieran afiliados al servicio, cada uno de ellos tendrá derecho a dicho beneficio.
- c) **Fallecimiento:** Se concederá una ayuda por el fallecimiento del afiliado y de cada una de sus cargas familiares, incluido el mortinato a partir del quinto mes de gestación y el fallecimiento del hijo recién nacido, que no hubiese sido aún reconocido como carga familiar.

En caso de fallecimiento del afiliado, esta ayuda se otorgará en el siguiente orden de precedencia:

- 1° A la persona designada expresamente para tales efectos por el afiliado;
 - 2° Al cónyuge sobreviviente;
 - 3° A los hijos;
 - 4° A los padres
 - 5° A la persona que acredite haber efectuado los gastos del funeral.
- d) **Educación:** Se concederá anualmente una asignación de escolaridad al afiliado y sus cargas legalmente acreditadas que certifiquen seguir cursos regulares en los niveles: Kinder, básico, medio, técnico, o de educación superior en instituciones del Estado o reconocidos por éste. En el caso de la educación técnica, se requerirá que el curso dure a lo menos cuatro semestres. Esta ayuda también podrá otorgarse por aquellas cargas legalmente acreditadas que se encuentren en el sistema de educación diferencial y/o educación especial.
 - e) **Ayuda Social:** Se otorgará en situaciones graves, calificadas y de alto costo que afecten al afiliado o a sus cargas legalmente acreditadas, tales como enfermedades, adquisiciones de medicamentos, prótesis o implementos médicos, accidentes, incendios y otras de extrema necesidad, previo informe de él/la Asistente Social de Bienestar. El monto de la ayuda por afiliado se fijará anualmente de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias del servicio.

Para otorgar las ayudas descritas en las letras a), b) c) y d) se exigirán los correspondientes certificados que acrediten las circunstancias de matrimonio, nacimiento, fallecimiento o escolaridad, según sea el caso. El consejo administrativo fijará anualmente los montos a que ascenderán estas ayudas. Además para obtenerlas, se exigirá una antigüedad mínima de seis meses como afiliado al Servicio de Bienestar, contados desde la fecha de su incorporación, y se concederán siempre que las posibilidades presupuestarias lo permitan.

Otros Beneficios

El Servicio de Bienestar podrá financiar la festividad de Navidad para sus afiliados y cargas legalmente acreditadas.

También podrá otorgar en el mes de diciembre de cada año un regalo de navidad por afiliado que tenga mínimo seis meses de antigüedad en el Servicio de Bienestar, siempre que exista disponibilidad presupuestaria.

Por otro lado el Servicio de Bienestar propenderá al progreso social, cultural, deportivo y artístico de sus afiliados y familiares. Con este objeto, el servicio podrá financiar actividades deportivas, artísticas, becas de estudio y, en general, otras actividades que propendan y que beneficien a sus afiliados.

El consejo administrativo del servicio fijará anualmente los montos a que ascenderán estas ayudas.

El bienestar podrá financiar con cargo a sus propios recursos, de acuerdo con sus disponibilidades presupuestarias, y contratar seguros de vida para sus afiliados, seguros de salud, para solventar los gastos de salud de sus afiliados y/o cargas familiares no cubiertas por los sistemas de salud previsional, sin perjuicio de que los propios beneficiarios puedan concurrir a sufragar dichos seguros.

Préstamos

El Servicio de Bienestar podrá conceder préstamos a sus afiliados cuando sus recursos lo permitan, por las siguientes causales:

- a) Préstamos asistenciales: Se otorgarán como complemento de las prestaciones de carácter médico y odontológico. En el caso que las prestaciones se hubieren otorgado por terceros que tengan convenio con el Servicio de Bienestar, el pago se efectuará en forma directa a ellos;
- b) Préstamos de auxilio: Se otorgarán por necesidades del afiliado, siempre que las disponibilidades presupuestarias lo permitan;
- c) Préstamos de emergencia: Se otorgarán en situaciones graves, justificadas a través de la Asistente Social del servicio;
- d) Préstamo habitacional: Se otorgará por una sola vez para completar ahorro previo para la adquisición de vivienda, construcción y/o ampliación; para financiar gastos de operación en compra de propiedades y pago de deudas por este concepto o por dividendos atrasados;
- e) Préstamo escolar: Se otorgará para cubrir gastos escolares como matrícula, mensualidad, compra de uniforme, útiles y otros; y
- f) Préstamos de vacaciones: Se otorgará una vez al año para solventar gastos que éstas demanden.

Para solicitar un nuevo préstamo descrito en las letras b), c) y e), será necesario haber pagado íntegramente el anterior.

Los préstamos mencionados anteriormente no serán reajustables y deberán ser amortizados en un plazo de hasta 24 meses en cuotas iguales y sucesivas a partir del mes siguiente al de su otorgamiento.

La tasa de interés que devengarán estos préstamos se fijará anualmente por el consejo administrativo del servicio, antes del inicio de cada ejercicio financiero, en un porcentaje del interés corriente para operaciones no reajustables fijado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, vigente al día primero del mes en que se otorgará el préstamo.

El consejo administrativo del servicio determinará anualmente los montos a que ascenderán dichos préstamos, pudiendo modificarlos en el curso del respectivo ejercicio presupuestario.

Para que los empleados tengan derecho a solicitar un préstamo, el afiliado deberá contar con a lo menos seis meses de afiliación al servicio, debiendo además constituir la garantía de dos codeudores solidarios que estén afiliados al mismo y que sean funcionarios de planta o a contrata de la institución.

No obstante lo anterior, el Servicio de Bienestar podrá adoptar otras medidas de resguardo para la recuperación de las deudas.

Administración

La dirección y la administración del servicio corresponderá a un consejo administrativo integrado por:

- a) El director nacional del Instituto de Previsión Social, o la persona que él designe en su reemplazo, quien lo presidirá;
- b) Un abogado del Instituto de Previsión Social, designado por el Director Nacional;
- c) Un representante de las Direcciones Regionales, designado por el Director Nacional, y
- d) Tres representantes de los afiliados, uno de los cuales será designado por la Asociación de Funcionarios, según proceda, de acuerdo a lo dispuesto en el inciso 3° del artículo N° 18 del reglamento general para los Servicios de Bienestar fiscalizados por la Superintendencia de Seguridad Social.

Como secretario del consejo administrativo actuará el jefe de bienestar con derecho a voz pero no a voto.

Los representantes de los afiliados deberán cumplir con los requisitos del artículo 20 del Reglamento General para los Servicios de Bienestar y tener una afiliación no inferior a un año, serán elegidos en votación directa, secreta e informada por los afiliados al servicio.

Resultarán elegidos quienes obtengan las más altas mayorías de votos. Cada afiliado debe votar por un solo candidato.

Se designarán como suplentes quienes obtengan las siguientes mayorías respectivamente.

No obstante los representantes durarán dos años en el ejercicio de sus cargos, pudiendo ser reelegidos hasta por dos períodos adicionales.

El consejo administrativo sesionará en forma ordinaria una vez al mes, en el día y hora que fijen sus miembros, previa citación por escrito del secretario del consejo, que efectuará con a los menos 24 horas de anticipación. Sesionará en forma extraordinaria para tratar materias que por su importancia requieran de una rápida resolución, siendo aplicables a estas sesiones las mismas formalidades contempladas para las sesiones ordinarias.

Financiamiento

El servicio se financiará con los siguientes recursos:

1. Con una cuota de incorporación que deberán pagar los afiliados por una sola vez, la que no podrá exceder del 4% de las remuneraciones mensuales imponibles para pensiones o de las pensiones de jubilación y que fijará anualmente el consejo administrativo;
2. Con los aportes que anualmente se consulten en el presupuesto del Instituto de Previsión Social de acuerdo con las normas legales y reglamentarias vigentes;
3. Con el aporte mensual de los afiliados en servicio activo que no podrá exceder del 2% de las remuneraciones imponibles para pensiones y que fijará anualmente el consejo administrativo;
4. Con el aporte mensual de sus afiliados jubilados de hasta el 2% de sus pensiones que fijará anualmente el consejo administrativo más la cantidad correspondiente al aporte institucional, que será de su cargo;
5. Con los intereses de los préstamos que otorga el servicio a sus afiliados;
6. Con las comisiones que perciba en virtud de los convenios que celebre con terceros para el otorgamiento de beneficios a los afiliados;
7. Con las sumas provenientes de herencias, legados, donaciones y erogaciones voluntarias, y;
8. Con los demás bienes o recursos que el servicio obtenga a cualquier título.

Los fondos del servicio serán depositados en cuentas corrientes bancarias, y contra ellas podrán girar conjuntamente los dos funcionarios designados expresamente como titulares por el jefe de servicio. Además, existirán dos suplentes que actuarán en caso de ausencia o impedimento de los anteriores. Su designación deberá ser aprobada por el consejo administrativo.

Disposiciones generales

El derecho a solicitar beneficios que concede el servicio caducará luego de transcurridos seis meses desde la fecha en que haya ocurrido el hecho constitutivo de la causal que se invoque para solicitarlos.

En el caso de los funcionarios que se acogen a jubilación, este plazo comenzará a regir desde la fecha en que se declare la calidad de tal, para los beneficios causados en el periodo comprendido entre esta fecha y la del cese de sus funciones.

Corresponderá al consejo administrativo determinar los procedimientos o documentos que los afiliados deberán presentar para la obtención de cualquier beneficio establecido.

Capítulo II “Marco Teórico”

LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para alcanzar metas y objetivos a través del recurso humano. La enorme difusión que tienen los sistemas organizacionales en la época contemporánea se comienza a gestar en la revolución industrial, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetarización de la economía. En esta etapa histórica, esta monetarización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero cualquier bien, incluido el trabajo.

"Chester I. Barnard señala que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

Sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común"¹.

De esta forma cabe señalar que esta disposición a participar y contribuir a la organización, varía en la misma persona y de una a otra, lo cual demuestra que el sistema total de contribuciones es inestable, ya que el aporte individual cambia enormemente, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también, del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones.

No obstante, existen tipos de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer, tales como las espirituales, emocionales, intelectuales, económicas, entre otras. Estas organizaciones existen para que sus miembros alcancen objetivos que no podrían alcanzar de manera aislada, debido a las limitaciones individuales, en efecto las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Existe una gran variedad de organizaciones que influyen en la vida de los individuos, pues son parte integral del medio donde el hombre se desenvuelve, esta influencia en la vida de cada uno, es fundamental, ya que la organización afecta la forma de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna, se forma por organizaciones muy complejas, las cuales reflejan actividades susceptibles de analizar en distintos niveles: individuos, pequeños grupos, relaciones entre grupos, siendo las normas, los valores y las actitudes que poseen, un patrón muy complejo y multidimensional, constituyendo la base para comprender los fenómenos organizacionales.

"Las grandes organizaciones, denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

1. *Complejidad*: Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y horizontal presentes en ellas. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y reglamentación, aumenta la complejidad vertical.
2. *Anonimato*: Esta característica se centra en las tareas u operaciones, no en las personas, importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.

¹ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). Santa fé de Bogotá. Mc Graw Hill.

3. *Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación*: No obstante el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
4. *Estructuras personalizadas no oficiales*: Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.
5. *Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones*: Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional y técnica.
6. *Tamaño*: característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización².

Durante el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres fases distintas:

	Industrialización clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la información
Período	1900- 1950	1950- 1990	Post. 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipo interfuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el crecimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia, y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de Personas.

²Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). Santa fé de Bogotá. Mc Graw Hill.

Las organizaciones son unidades sociales, intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo vivo y cambiante.

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. Antiguamente sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna se define como un proceso estructurado en que los distintos individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. Por lo tanto son miembros de una organización:

- Los gerentes y empleados
- Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiamiento, entre otros.)
- Clientes y usuarios
- El gobierno
- La sociedad.

La organización y sus miembros, se involucran para lograr una adaptación mutua, buscando el equilibrio entre la empresa y los individuos, aunque este equilibrio no se alcance por completo, ya que las diversas necesidades, los objetivos y las relaciones de poder de ambas partes, varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos.

Objetivos organizacionales

Los objetivos de la organización son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos. Por consiguiente, se debe definir la misión, los objetivos y el ambiente interno que se necesita para que los participantes puedan alcanzar sus fines. Si no hay claridad en cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y ser las condiciones del momento las que determinen qué se debe hacer.

“Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse, dentro de este contexto, los objetivos de la empresa tienen diversas funciones:

- a. Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.
- b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c. Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros”³.

En general los objetivos de una empresa apuntan a:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.

³, Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). Santa fé de Bogotá. Mc Graw Hill.

3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas⁴.

Niveles organizacionales

Las empresas se desenvuelven en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño, dichos niveles son:

- *Nivel institucional:* Corresponde al nivel más alto de la organización, compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Este nivel se denomina estratégico ya que se toman las decisiones y se adoptan estrategias, así como también se establecen los objetivos de la organización. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre, porque no tiene poder o control sobre los eventos ambientales, ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.
- *Nivel intermedio:* También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo, y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas. Este nivel amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y digiere para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.
- *Nivel operacional:* Denominado nivel o núcleo técnico, se localiza en las áreas internas e inferiores de la organización, es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización. Dicho nivel, orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea y la tecnología empleada para ejecutarla, funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

Por consiguiente, las organizaciones son por un lado, sistemas abiertos, ya que se ven enfrentadas a la incertidumbre que proviene de las restricciones y contingencias externas. Y por otro, son sistemas cerrados, considerando que el nivel operacional funciona en términos de certeza y previsibilidad. Los tres niveles se encuentran articulados y no presentan límites bien definidos. Lo esencial es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

⁴ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). Santa fé de Bogotá. Mc Graw Hill.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

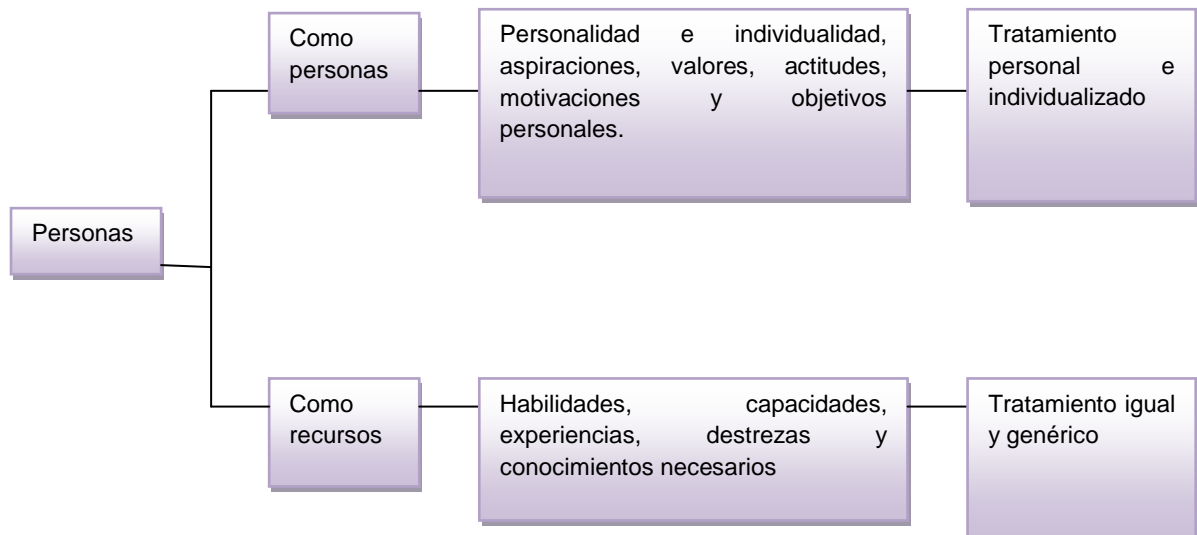
"El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional".⁵

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen en virtud de los diferentes modelos de *comportamiento organizacional* que predominan en la mente de los directivos de cada institución.

Existen elementos claves en el comportamiento organizacional, como las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Por lo tanto cuando las personas se reúnen en una organización con fines de alcanzar un objetivo, requieren de algún tipo de estructura, además utilizan la tecnología para realizar el trabajo que se proponen, de tal forma que existe una interacción de personas, estructura y tecnología, además de la influencia del ambiente externo.

Las personas

Las personas son el componente fundamental de una organización, de ellas depende alcanzar el éxito y mantener la continuidad. La administración del recurso humano, tiene diversas vertientes para estudiarlas: Personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.



La moderna administración del recurso humano (ARH), pretende tratar a las personas como tales y como recursos organizacionales importantes, rompiendo la forma tradicional de considerarlas sólo como medios de producción. En la actualidad se busca que todas las personas,

⁵ Davis K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional. (8va Ed.). México. Mc Graw Hill.

en todos los niveles de organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo ejecutores, sino que además tomen conciencia que son un elemento de diagnóstico y solución de problemas, para así, mejorar el trabajo que realizan en la organización. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Estructura

Este elemento define las relaciones oficiales de las personas dentro de la organización, debido a que existen distintos tipos de trabajo, todos éstos se deben relacionar en alguna forma estructural para que la labor sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

Tecnología

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas influyendo en las labores que desempeñan. Ésta posee una influencia significativa en las relaciones laborales.

El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en distintas formas, por tanto, tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Medio

Todas las organizaciones operan en un medio externo, éstas no existen por sí mismas, ya que forman parte de un sistema mayor que comprende una multiplicidad de otros elementos que influyen entre sí e integran un sistema complejo que se transforma en el estilo de vida de un grupo humano.

Dos teorías sobresalen en la comprensión del comportamiento de las personas: La teoría de campo de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.

Teoría de campo de Lewin

Según esta teoría, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influir por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: Patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

Los objetos, las personas, o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando pueden o pretenden causar algún daño o perjuicio. En este plano la valencia positiva tiende a atraer al individuo, al contrario de lo que ocurre con la valencia negativa, ya que ésta causa repulsión o alejamiento.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

Teoría de la disonancia cognitiva

La teoría de Festinger, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Cuando el conocimiento de sí mismo de una persona y de su ambiente no son coherentes, se produce un estado de disonancia cognitiva, cuando esto ocurre el individuo se halla motivado a reducir el conflicto, denominado disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo, es por esto que los elementos cognitivos se pueden relacionar de tres formas:

1. *Relación disonante*: El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando.
2. *Relación consonante*: El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar.
3. *Relación irrelevante*: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear.

Cuando se presenta una relación disonante, el individuo se siente mal y procura escapar del conflicto. La disonancia cognitiva es producto de situaciones que implican un proceso de toma de decisión por parte del individuo y el conflicto resultante de conocimientos que no concuerdan entre sí.

Es así que de estos dos enfoques (teoría de campo y disonancia cognitiva), se concluye que el comportamiento de las personas se basa en sus percepciones personales y subjetivas más que en los hechos objetivos y concretos de la realidad.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

"El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa. (Alejandro Guzmán de la Garza)"⁶.

"Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. (Harris)"⁷.

"Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio (Bennis)"⁸.

"Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Beckhard)"⁹.

El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente. Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas. Muestra al personal

⁶ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. Mc Graw Hill.

⁷ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. Mc Graw Hill.

⁸ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. Mc Graw Hill.

⁹ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. Mc Graw Hill.

cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

"El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:

- *Explosión de conocimientos:* Cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo. Por lo tanto, algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en su ya clásica obra "la tercera ola" que si a cualquier profesional que se haya graduado hace treinta años se le realizará un examen, con seguridad lo reprobaría, pues tal vez sólo 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.
- *Rápida obsolescencia de los productos:* Así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo, los productos también llegan rápidamente a un nivel de obsolescencia.
- *Composición cambiante de la fuerza de trabajo:* La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. En 1900, cuando Taylor trabajó en la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetos acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas literalmente.

Hoy en día, la mayoría de la población acude a las escuelas, incluso a las universidades y por ende, se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

Anteriormente la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semi especializados, pero hoy se conforma con empleados administrativos, profesionales de ventas, etcétera, lo cual indica que existe una creciente tendencia hacia la especialización, no impidiendo que también existan trabajadores "multihabilidades", los cuales conocen diferentes funciones y áreas lo que les permite realizar una exitosa carrera en las organizaciones donde se desenvuelven.

- *Creciente internalización de los negocios:* Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal, que necesitan ampliar sus mercados y actividades¹⁰.

De acuerdo a lo consignado anteriormente, el desarrollo organizacional, constituye una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

Características del Desarrollo Organizacional

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Problemas de destino ¿A dónde desea ir a la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.

¹⁰ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. Mc Graw Hill.

- Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas. a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal. b) Transferencia de valores humanos. c) Comprensión entre grupos. d) Administración por equipos. e) Mejores métodos para la solución de conflictos.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.

Para fundamentar esta última característica, es importante mencionar a Keith Davis, quien desde una perspectiva sistémica, destaca en su libro "Comportamiento Humano en el Trabajo", la importancia del desarrollo humano, señalando que la organización es resultado de la forma de interrelación de las partes que la conforman. Además posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas, en la medida que se requiere de su potencial y deseo de crecimiento.

El desarrollo humano se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y resuelvan las dificultades, en lugar de que sólo las analicen teóricamente.

La meta general del desarrollo humano es construir empresas más eficientes, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello, se debe preparar una estrategia global de desarrollo humano con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas, tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

"Principios de la filosofía del desarrollo organizacional"¹¹:

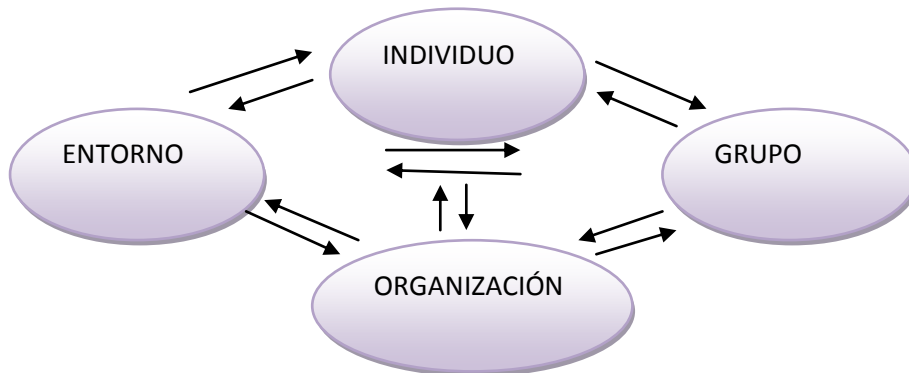
Valor Tradicional	Valor del desarrollo organizacional
✓ Hombre básicamente malo.	✓ Hombre esencialmente bueno.
✓ Evaluación negativa de las personas.	✓ Concepto de los individuos como seres humanos.
✓ El hombre no puede cambiar.	✓ Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse.
✓ Resistencia y temor a las diferencias individuales.	✓ Aprovechamiento de las diferencias individuales.
✓ Uso de la posición para fines de poder y prestigio.	✓ Uso de la posición para fines de la organización.
✓ Desconfianza básica en las personas.	✓ Confianza básica en las personas.
✓ Evasión a enfrentar riesgos.	✓ Disposición para aceptar riesgos.
✓ Hincapié fundamental en la competencia.	✓ Hincapié primordial en la colaboración.
✓ Concepto del individuo en relación con	

¹¹ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. Mc Graw Hill.

su descripción de puestos. ✓ Participar en la conducta de juegos.	✓ Concepto del individuo como una persona completa. ✓ Utilizar una conducta auténtica.
--	---

Estos principios consideran el enfoque que McGregor presenta como teoría "X e Y", (expuestas posteriormente) orientándose el desarrollo humano hacia la teoría "Y", pero también tomando ingredientes de la teoría "Z" de William Ouchi.

Fases del Desarrollo Organizacional:



La organización ideal es aquella que logra un mejor ajuste entre sus fases o sistemas.

Otro elemento fundamental que influye en los procesos de la organización es el **Clima Laboral**, esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación pero, abarca además otros aspectos, tal como: La atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores constituida por:

- Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.
- Relaciones informales de camaradería o conflictivas.
- Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.
- Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

¿QUÉ ES LA CULTURA?

La sociología, como las demás ciencias sociales, ha utilizado el concepto de cultura como una característica básica de la sociedad, que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad a partir de sus experiencias compartidas de carácter cognoscitivo, emocional y moral. No es preciso insistir en que la cultura no está formada solamente por las grandes realizaciones de un pueblo, como la literatura o la música, sino también, y principalmente, por las convenciones que estructuran su vida cotidiana. La cultura incluye tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual.

Para saber si un rasgo de la vida de un grupo es cultural, podemos atender a tres características intrínsecas de la cultura:

- a) Se comparte socialmente;
- b) Se transmite entre generaciones;
- c) Se requiere aprendizaje, pues la cultura no es innata, sino que se adquiere mediante procesos de socialización.

Muchas son las definiciones de cultura que se han propuesto. Entre las más antiguas, se encuentra la del antropólogo inglés Taylor, que en 1871 se refería a la cultura como "un todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad". En una época más reciente, C. Geertz (1990) describe la cultura como "un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios". Y añade "la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes ante la vida" (1990). Si Taylor contemplaba la cultura como hecho social, Geertz, en un contexto más contemporáneo, subraya la influencia que la cultura ejerce sobre las personas a la vez que hace posible la comunicación societaria.

Entre los elementos más relevantes de la cultura, se cuentan los siguientes (Lucas, 2001).

1. *Las técnicas*: Se refieren al uso de instrumentos y a los conocimientos tecnológicos propios de un grupo social. Suponen el know – how específico de una comunidad, que explica su peculiar interacción con el entorno natural y técnico. La complejidad de la sociedad contemporánea otorga una especial importancia a esta dimensión de la cultura.
2. *El código simbólico*: La comunicación y transmisión de conocimientos entre los seres humanos exigen la existencia de códigos compartidos de significación. El idioma es el primero y más básico de los cauces de comunicación entre las personas, pero no el único. Otras formas de lenguaje aparecen en diversos contextos sociales, como las denominaciones científicas, las jergas grupales e incluso formas no habladas de comunicación, en forma de códigos de señales o de programación, comprensibles únicamente para los miembros de una comunidad particular.
3. *Los modelos de la realidad*: Son las ideas generales que aportan una explicación compartida por una comunidad de las dimensiones básicas de la vida y de la propia forma de actuar. Mediante estas ideas, se transmite la experiencia general adquirida por un grupo, que facilita la comprensión de la realidad, sin necesidad de verificación individual. Así, por ejemplo, es un modelo de la realidad en comunidades primitivas, la idea de que las enfermedades son causadas por espíritus malignos; también son modelos de la realidad las ideas sobre la estructura subatómica de la materia o sobre la configuración del sistema

solar. En todos los casos, se trata de planteamientos genéricos o paradigmas que ayudan a los miembros de un grupo a tomar una postura inicial ante los fenómenos que la rodean.

4. *El mundo normativo*: Se refiere al conjunto de pautas de actuación, normas y sanciones característicos de cada sociedad. Suele estudiarse como la agrupación de elementos que facilitan la previsión de la conducta individual de los miembros de una sociedad. De ordinario, sanciones, normas y valores están relacionados entre sí, en el contexto del universo simbólico propio de cada sociedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura de la organización es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio"¹².

"La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van ingresando a lo largo del tiempo. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución"¹³.

"Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire envuelve y afecta todo lo que sucede en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización"¹⁴.

Este es un tema que se ha puesto progresivamente en el centro de los estudios sobre organizaciones. Las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc., son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. La cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará, o incluso impedirá modos concretos de relación organizacional. En esta medida, el estudio de la cultura y el de las relaciones, organización – ambiente son muy cercanos, en esta categoría se considera:

- a) Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es trabajo, definición de buen o mal trabajador.
- b) Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en la organización.
- c) Creencias acerca de los plazos, corto o largo plazo.
- d) Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.

¹² Rodríguez, D. Chile. (2004). Diagnóstico Organizacional. (6ta Ed.). Chile. Universidad Católica de Chile.

¹³ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. McGraw Hill.

¹⁴ Davis, K. y Newstrom, J (1991). Comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional. (8va Ed.). México. Mc Graw Hill.

- e) Héroes anónimos: ¿Cuál es el hombre – símbolo, el esforzado, el valiente, en esta organización?
- f) Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas características de la organización ideal.
- g) Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.

Cómo empieza una cultura dentro de una organización

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y el grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización: Sus fundadores.

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en las primeras etapas de su cultura. Tienen una visión de lo que debe ser la organización, no están constreñidos por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas, facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes.

La cultura surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización.

Inicios

A partir de los años setenta, la crítica a muchas teorías en boga sobre las organizaciones, fue dando paso a la aparición de un amplio interés sobre la cultura de las organizaciones que ha dado lugar a una nueva perspectiva teórica alternativa. Esta perspectiva centra su atención en el origen, difusión e interpretación de los aspectos simbólicos de la vida organizativa.

La perspectiva de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno reciente. Hace diez años las organizaciones eran consideradas en general, simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso, ya que los individuos también poseen una personalidad. Las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras.

A comienzos de los años ochenta, el concepto de moda fue el de "cultura de la organización", presentado como la nueva arma competitiva de las empresas innovadoras, tuvo una gran acogida tanto en el mundo académico como en de la práctica de la gestión. Décadas después, la atención a la cultura no ha disminuido, sino que se ha convertido en uno de los temas centrales de estudio y acción en la vida de las organizaciones.

La preocupación por los aspectos culturales de las organizaciones existe desde hace mucho tiempo. Los estudios de Max Weber sobre la influencia de las convicciones morales del calvinismo en la aparición del espíritu capitalista son un ejemplo de ello. También la Escuela de Relaciones Humanas, se ocupó de factores no económicos en la motivación y desempeño de los miembros de una organización abriendo así el estudio del aspecto informal de la dinámica organizativa.

Sin embargo, como explica Gómez Cabranes, en la década de los ochenta, la aparición de una serie de factores explica la entusiasta acogida que tuvo la reflexión sobre la cultura de la empresa de aquellos años.

- *Factores Empresariales:* En el ámbito económico empresarial fueron tres los factores principales que propiciaron el interés por la cultura de las organizaciones:
 - a) El éxito de la empresa japonesa en su expansión internacional
 - b) La creciente incertidumbre del entorno competitivo de la actividad empresarial impulsa la reflexión sobre la identidad corporativa.
 - c) La aparición de organizaciones excelentes que han fundamentado su éxito en una cultura fuerte.

- *Factores Sociopolíticos:* En el ámbito social y político de los años ochenta hay también cambios significativos que influyen sobre la dimensión cultural de las organizaciones.
 - a) La crisis del Estado de bienestar favorece el redescubrimiento de ámbitos de solidaridad primaria en la sociedad civil. La sociedad individualista de entonces, se abre progresivamente a la introducción de nuevas formas de participación ciudadana que han dado lugar al crecimiento del asociacionismo en sus más variadas formas. De esta manera, se potencia la identificación de los individuos con formas sociales más allá de la familia. El lugar de trabajo se entiende, cada vez más, como ámbito de realización comunitaria y no sólo como relación instrumental para el logro de un salario. Para las organizaciones, esta nueva sensibilidad se traduce en la necesidad de aportar un entorno de valores y de sentido, acorde con las expectativas de sus miembros.
 - b) El crecimiento de la tendencia a concebir el éxito personal en términos de calidad de vida y no sólo según indicadores materiales. La consecuencia de esta tendencia para el mundo de las organizaciones es que mucha gente ya no entiende el trabajo principalmente como fuente de ingresos, sino también como ocasión expresiva de las propias capacidades y aptitudes. Las organizaciones deben tener en cuenta este nuevo reto en su papel como sociedades humanas a escala, en las que la eficiencia no es el único criterio de juicio. Si los participantes ya no miden su satisfacción en términos meramente económicos, la organización también debe abrirse a nuevos criterios de realización.

Todas estas características del entorno socioeconómico de las organizaciones, dan razón al interés por el papel de la cultura en el seno de las organizaciones. Desde entonces, las demandas del entorno mencionadas han acentuado sus exigencias sobre la articulación de las organizaciones y con ellas, la importancia de la cultura. Por eso, el estudio de la dinámica cultural es imprescindible para la comprensión de las organizaciones actuales.

Para explicar el origen y desarrollo de la cultura en las organizaciones se han propuesto diversos enfoques que subrayan la importancia de diferentes factores en la dinámica cultural: El entorno social, la influencia de los líderes y la recepción de los miembros de cada organización. En conjunto, aportan una visión completa del dinamismo cultural.

Enfoque Ecológico: El entorno sociocultural

Uno de los factores que explican el estilo cultural de cada organización es su inserción en el entorno social y cultural al que pertenece. Como los miembros de una organización son ciudadanos de sus respectivos países y comunidades, las pautas culturales nacionales o

regionales explican en buena medida sus actitudes básicas también hacia el trabajo y hacia sus compañeros de profesión. Ésta es la razón por la que las empresas japonesas tendrían una ventaja sustancial respecto a sus competidores occidentales: Los valores y actitudes hacia el trabajo, la autoridad y la responsabilidad colectiva propios de la cultura japonesa se han aducido como los factores que facilitan formas de organización más estables y eficaces a largo plazo.

Las diferencias de mentalidad surgidas del entorno social y cultural han cobrado una especial importancia con la creciente internalización de las grandes compañías de negocios. No se trata ya sólo de competencia mundial entre empresas nacionales. Se trata de que muchas organizaciones son realmente plurinacionales porque han crecido en muchos países diversos o porque, a través de fusiones o adquisiciones, tienen una verdadera red de unidades en múltiples naciones y áreas del mundo.

Los diferentes patrones y actitudes culturales explican, en buena medida, las costumbres y usos de las organizaciones insertas en un determinado entorno nacional. Explican también la facilidad y facultad para adoptar pautas organizativas como por ejemplo, el establecimiento de cauces de participación de los empleados. Las actitudes culturales también favorecen o dificultan la implantación de estilos y herramientas de gestión, como la adopción de salarios variables u otros sistemas de incentivos, la información de equipos de mejora, círculos de calidad, etc.

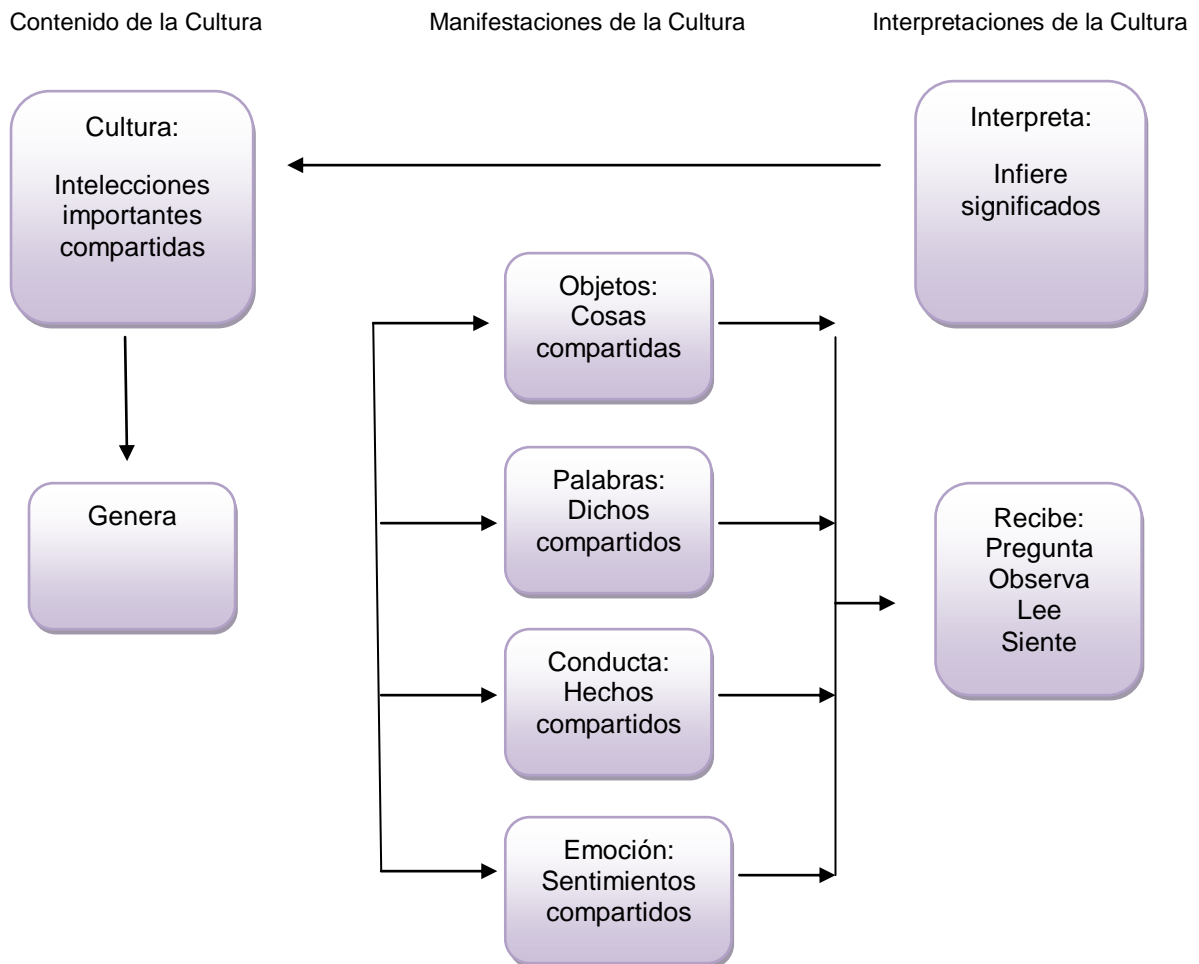
Esta realidad de las diferencias culturales tiene consecuencias importantes para la vida de las organizaciones. Por una parte, parece indicar que no existen prácticas universales de gestión que puedan ser aplicadas a todas las organizaciones por igual. Las prácticas que resultan positivas en un determinado entorno cultural pueden ser causa de fracaso y desorientación en entornos diferentes. Por otra parte, el carácter plural de las sociedades contemporáneas también tiene un reflejo en la composición étnica y cultural de las organizaciones actuales. Los problemas de integración social que sufren las sociedades avanzadas tocan también al interior de las organizaciones complejas.

Enfoque Institucional: La cultura de los líderes

Otra perspectiva para el estudio de la cultura en las organizaciones, es la que se centra en el origen de los valores y actitudes peculiares como consecuencia de la acción pionera de los fundadores. La cultura de la organización se forma, según esta perspectiva, por la influencia del fundador, así como por la asimilación y reproducción de sus valores y modos de hacer por parte de los líderes y de los empleados a lo largo del tiempo. Es el estilo de cada compañía, que los directivos, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar.

Un modelo para interpretar la cultura de la organización

En la Universidad de Harvard han desarrollado un modelo que ha demostrado su utilidad para observar e interpretar la cultura de la organización. Este modelo propone cuatro manifestaciones o pruebas generales de la cultura de la organización, que son las cosas compartidas (objetos), los dichos compartidos (palabras), los hechos compartidos (conducta) y los sentimientos compartidos (emoción). Se puede comenzar a recopilar información cultural dentro de la organización preguntando, observando, leyendo y sintiendo. Sin embargo se requiere un análisis más detallado si se quiere captar la esencia de la cultura de una organización.



Funciones de la cultura

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido, permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Esta última función es la que interesa en particular.

El papel de la influencia en el comportamiento de los empleados, tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte, garantiza que todos apunten a la misma dirección.

Mantener con vida una cultura

Hay prácticas en la organización que sostienen la cultura, pues dan a los empleados las mismas experiencias. Por ejemplo, muchas de las actividades de recursos humanos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a quienes la respaldan y la castigan (y hasta

expulsan) a quienes las ponen en tela de las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización.

- *Selección:* La finalidad declarada del proceso de selección es seleccionar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Por lo regular, se identifica más de un candidato. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto que la decisión final sobre quién es contratado, sufre una gran influencia del juicio que hace el que decide acerca de qué tan bien se adaptarán los candidatos a la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores (todos o por lo menos una buena proporción) concuerden con los de la organización. Aprenden sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismos del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se convierte en una calle de doble sentido que permite al patrón o al solicitante anular un matrimonio si parece que será mal avenido. De esta manera, el proceso de selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales.
- *Dirección:* Los actos de los directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas, que se filtran a toda la organización, sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, qué actividades son premiadas con aumentos, ascensos y otras recompensas, etc.
- *Socialización:* No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, éstos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizá lo más importante sea que los empleados nuevos, como desconocen tal cultura, pueden trastornar ideas y usos acostumbrados. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se llama socialización.

La etapa más importante de la socialización es al entrar a la organización, que es cuando ésta trata de convertir al foráneo en un empleado "en toda forma". Los empleados que no aprenden estos comportamientos esenciales o básicos corren el riesgo de ser llamados "inconformes" o "rebeldes", lo que a menudo conduce a su expulsión. Pero la organización socializa a todos los empleados (acaso de manera no tan expresa) a lo largo de toda su carrera en la organización, lo que contribuye a sostener la cultura.

Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: Previa a la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa, ocurren cambios relativamente permanentes. El empleado nuevo domina las habilidades necesarias para ejecutar su trabajo, desempeña bien sus funciones nuevas y se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene un impacto en la productividad del nuevo trabajador, en su compromiso con los objetivos de la organización y en la decisión final de quedarse.

- *Etapa previa a la llegada:* En ella se reconoce explícitamente que cada individuo se presenta con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización. Así, en muchos puestos, particularmente los profesionales, los nuevos miembros tienen que pasar por un grado considerable de socialización previa en la capacitación y en la escuela.
- *Etapa de encuentro:* Esta etapa comienza al momento en que el individuo entra en la organización. El sujeto confronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre su jefe,

compañeros y la organización en general) y la realidad. Si sus esperanzas son más o menos fundadas, en esta etapa sólo se reafirman las impresiones anteriores. Sin embargo, no siempre sucede así. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización en la que se desprenda de sus concepciones antiguas y las sustituya con otras que la organización juzgue más deseables. En los casos extremos, el nuevo miembro se desilusiona completamente con las realidades de su trabajo y renuncia. La selección adecuada reduce notablemente la probabilidad de este acontecimiento.

- *Etapa de Metamorfosis:* Por último, el nuevo miembro debe resolver todos los problemas que descubra en la etapa de encuentro, lo que puede significar efectuar cambios.

Cuanto más se apoya la administración en programas de socialización formales, colectivos, fijos y periódicos y hace énfasis en eliminar las ideas preconcebidas, más probable es que los recién llegados reemplacen sus diferencias y puntos de vista con los comportamientos estandarizados y previsibles. Si la administración realiza una selección atenta de las experiencias de socialización de los nuevos, puede formar, un extremo conformistas que mantengan las tradiciones y costumbres, en el otro, individualistas inventivos y creativos que no consideren sagrada ninguna de las prácticas de la organización.

Se puede decir que la metamorfosis y la socialización inicial se completan cuando el nuevo miembro se siente a gusto en la organización y con su trabajo, ya asimiló las normas de la organización y de su grupo, las comprende y acepta. El nuevo miembro se siente aceptado y valioso, se siente seguro de que posee las capacidades para realizar bien su trabajo y entiende el sistema, no sólo sus tareas sino las reglas, procedimientos y prácticas informales aceptadas. Por último sabe cómo será evaluado, es decir, con qué criterios se va a medir y valorar su trabajo. Sabe qué se espera y qué constituye un trabajo "bien hecho".

Cómo los empleados asimilan la cultura

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, de las cuales las más poderosas son las anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje.

- *Historias:* Son narraciones de acontecimientos como por ejemplo de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente con el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales. En su mayor parte, estas historias surgen espontáneamente, pero algunas organizaciones tratan de manejar este elemento de aprendizaje de la cultura.
- *Ritos:* Los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.
- *Símbolos materiales:* La disposición de las oficinas centrales de la corporación, los autos que se dan a los directores, el tamaño de la oficina, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos y el atuendo, son algunos ejemplos de símbolos materiales. Éstos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados (como correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable).
- *Lenguaje:* Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan.

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Muchas veces, los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas, que después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje. Cuando asimilan esta tecnología, es un común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar, a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.

Creación de una cultura organizacional ética

El contenido y la fuerza de una cultura influyen en el ambiente ético y la conducta moral de sus integrantes.

La cultura organizacional que imprime normas éticas altas, es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. En esta cultura se apoya a los administradores para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la rivalidad desenfrenada y se presta atención a la forma de conseguir las metas, no sólo a cuáles metas se consigan.

Una cultura organizacional fuerte, ejerce más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y propugna normas éticas altas, ha de tener un influjo poderoso y positivo en el comportamiento de los empleados.

Siguiendo en este plano, es importante considerar el **cambio organizacional**, definido como un conjunto de variaciones de orden estructural en las organizaciones, las cuales se traducen en un nuevo comportamiento laboral dentro de la institución. En la medida en que la institución aumenta su capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufre desde el medio ambiente interno o externo, los cambios organizacionales se originarán producto de la interacción de diversas fuerzas, las cuales se identifican a continuación:

- *Internas*: Son aquellas que provienen del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- *Externas*: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de producir cambios de orden interno.

No obstante los cambios organizacionales, surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente en la organización, para así poder transformarlo en otro más significativo y valedero. En este sentido, las fuerzas expuestas, deben quebrar la armonía existente, para así interactuar con otras nuevas que tratarán de oponerse para lograr el cambio deseado. Este proceso se denomina **resistencia al cambio**. Cuando las instituciones logran entender la dinámica expuesta anteriormente, pueden plantearse un cambio, asumiendo un conjunto de tareas para tratar de minimizar la interacción de fuerzas que surgirá.

Por otro lado, es importante mencionar que clima y cultura organizacional son tópicos complementarios. Clima organizacional son las percepciones que los individuos tienen del ambiente laboral, en tanto cultura, se refiere a los valores y suposiciones del por qué de las actividades y conductas particulares que existen de tales percepciones. Por tanto entre más acentuados sean los valores y creencias de los miembros de la organización, más fuerte será la cultura y mayor será la influencia sobre el clima organizacional.

Clima organizacional	Cultura organizacional
Se caracteriza por ser relativamente durable en una organización	Se caracteriza por ser altamente durable en una organización
Involucra algunos de los elementos de la cultura, en términos de la realidad organizacional, pero es de menos profundidad	Es una interpretación social de la historia de la organización, está relacionado con el pasado de ella.
Son las percepciones que tienen los individuos de su ambiente laboral.	Son los valores y suposiciones del por qué de las actividades y conductas de las percepciones del ambiente laboral.

En definitiva, las organizaciones no son únicamente instrumentos para el logro de una meta. Son también sistemas sociales en los que sus miembros desarrollan vínculos recíprocos a partir de las tareas que desempeñan. Por esta razón, las organizaciones se pueden estudiar como comunidades a escala. De esta manera, se observa cómo en las organizaciones también surgen formas peculiares de mundos normativos, modelos de la realidad, códigos de comunicación y desarrollos técnicos propios. En tanto que en los sistemas sociales, las organizaciones tienden a desarrollar una cultura propia. La importancia que la cultura tiene para la vida social de las comunidades humanas, se traslada también a la relación entre la cultura y la vida de las organizaciones mismas.

Valores

Los valores son un componente importante de la cultura organizacional, son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas que guían su comportamiento, son las ideas de una sociedad respecto a los que es correcto o incorrecto, como la creencia de que herir a alguien físicamente es inmoral. Se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones.

Los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral. Si el conjunto de valores de una persona es importante, guiará a la persona y también fomentará un comportamiento consistente en todas las situaciones.

Los valores de una sociedad tienen un impacto en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el tiempo libre, la familia y la comunidad.

Los valores son los principios generales que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o de decidir entre alternativas, primando aquellas que sean más conformes con el concepto de lo que se considera deseable. Muestran de manera general, qué es lo importante para una empresa. Un ejemplo famoso es la "declaración de aspiraciones" de Levi – Strauss. Parte de su contenido dice así: "Todos deseamos una empresa de la que nuestra gente se enorgullezca..., en la que todos los empleados tengan la oportunidad de contribuir, mejorar y avanzar de acuerdo con sus méritos y no con la política ni sus antecedentes..."

MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

Estos elementos son esenciales para que exista la cultura organizacional en la empresa, ya que la interacción de éstos, hace que se visibilice aun más la identidad de cada organización.

MOTIVACIÓN

Se define como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta"¹⁵.

En la década de 1950 se formularon tres teorías que explican la motivación de los empleados, se trata de la teoría de Maslow, teorías X e Y, y la teoría de los dos factores. Si bien estas teorías han sido muy atacadas por su validez, es importante conocerlas por dos razones:

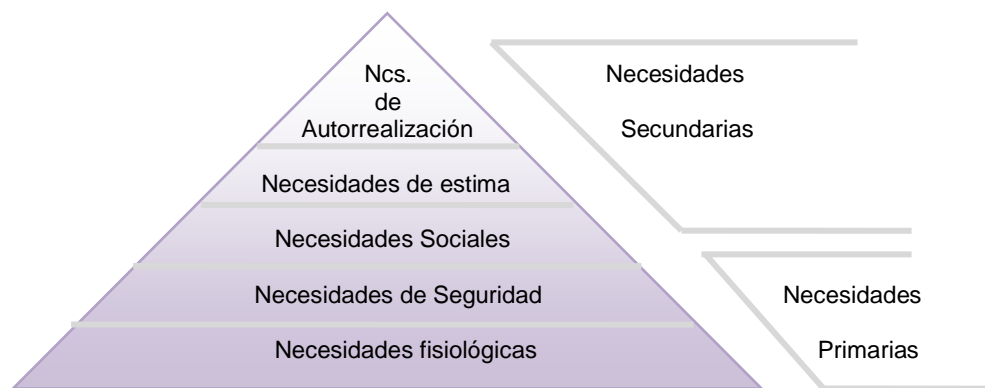
1. Representan los cimientos sobre los que se fundan las teorías contemporáneas y,
2. Los administradores en ejercicio aún recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

Estas teorías están relacionadas con las necesidades humanas.

Teoría de la jerarquía de necesidades según Abraham Maslow

Se puede señalar que esta teoría es una de las más conocidas. Maslow postula que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades, a medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante.

Estas necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes, denominadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, denominadas necesidades secundarias.



1. *Necesidades fisiológicas*: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas; hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. *Necesidades de seguridad*: Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

¹⁵ Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ma Ed.). México. Pearson .Prentice Hall.

3. *Necesidades sociales*: Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. *Necesidades de Estima*: Están relacionadas con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, incluye los factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. *Necesidades de autorrealización*: Son las necesidades humanas más elevadas, el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Desde el punto de vista de la motivación, esta teoría afirma que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Por tanto Maslow señala que para motivar a una persona, se debe comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra, para así centrarse en satisfacer las necesidades de ese momento o en los niveles superiores.

Las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), tienen su origen en factores externos (salario, antigüedad, contrato colectivo), en tanto que las necesidades secundarias (sociales, de estima y autorrealización), se gratifican internamente dentro de la persona.

Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: Uno negativo, denominado Teoría X, y uno positivo denominado teoría Y.

"Supuestos básicos de los directivos"¹⁶.

Teoría X	Teoría Y
Perspectiva tradicional de dirección y control.	Perspectiva de integración de fines del individuo y la organización.
1. A los seres humanos por término medio, les disgusta trabajar, y si pueden, evitan hacerlo.	1. Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños.
2. Trabajan en general, por recompensas económicas y por razón de su status.	2. Buscan satisfacciones en el trabajo; orgullos en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir estímulos de nuevos retos.
3. La gente se mantiene en sus tareas por temor al despido.	3. La supervisión y la amenaza de sanciones no son la única manera de conseguir que la gente se esfuerce por alcanzar las metas de la organización. La gente se esfuerza por lograr los objetivos con los que se ha comprometido.
4. La gente depende naturalmente de los líderes: no quieren pensar por su cuenta.	4. La gente aprende si se dan las circunstancias adecuadas, no sólo a aceptar, sino también aceptar responsabilidades.

¹⁶ Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

5. Necesitan que se les adiestre en el contenido de su trabajo.	5. Las personas maduras aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad.
6. Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente, para que el trabajo quede bien hecho.	6. Las personas próximas a una situación ven y sienten lo que es necesario y son capaces de autodirigirse.
7. La gente se preocupa poco por lo que no se refiera a sus intereses materiales inmediatos.	7. Las personas que comprenden y se interesan por su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
8. Necesitan instrucciones específicas acerca de lo que deben hacer y cómo han de hacerlo: Las cuestiones de política más general no son cosa suya.	8. La imaginación y la creatividad para solucionar problemas en la organización, es una capacidad ampliamente distribuida entre la gente.
9. Están naturalmente separadas en categorías: Las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.	9. En las actuales condiciones de la sociedad industrial, muchas capacidades de la gente están sólo parcialmente utilizadas.
10. Las personas se resisten naturalmente al cambio: Prefieren seguir por el camino no establecido.	10. La gente se cansa de lo rutinario: Prefiere disfrutar de otras experiencias nuevas, todo el mundo es creativo en cierta medida.

En la actualidad, ambas teorías se ven como extremos antagónicos de un continuo de concepciones intermedias, ya que existen degradaciones continuas y sucesivas.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Llamada también teoría de motivación e higiene, Herzberg, basa su teoría, al contrario de la teoría de Maslow (enfoque orientado hacia el interior), en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste, bien puede determinar el éxito o fracaso.

Según Herzberg, la motivación depende de dos factores:

- a) *Factores higiénicos*: Son las condiciones que rodean el trabajo del individuo; comprende las condiciones físicas y ambientales, calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, relaciones con los demás y calidad laboral. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, debido a que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios estabilidad del cargo
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- b) *Factores motivacionales*: Se relacionan con el contenido del cargo, tareas y deberes referentes al cargo en sí; en estos factores si se produce una satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, incluyendo sentimientos de realización, reconocimiento profesional. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, por tanto se denominan factores de satisfacción.

Ellos incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

La teoría de Herzberg, considera la mayor parte de los aspectos que conforman la cultura organizacional de una empresa, dando real importancia a las necesidades de los trabajadores dentro del ambiente laboral, para así lograr la satisfacción de los individuos en la realización de sus tareas, fomentando un espacio profesional que facilite la consecución de los objetivos compartidos.

Modelo situacional de motivación, de Vroom

Víctor H. Vroom, desarrolla una teoría que rechaza las nociones anteriores, reconociendo las diferencias individuales, enfatizando únicamente la motivación para producir. Según este autor existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Vroom en su teoría, entrega aportes a la cultura organizacional, basándose en tres condiciones, que llevan a que una persona pueda desear un aumento en la productividad:

1. *Objetivos personales del individuo*: Incluye dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. *Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad*: Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. En cambio si la aceptación social por parte de sus compañeros, cuenta más para él, podrá producir por

debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. *Percepción de su capacidad de influir en su productividad:* Si un empleado considera que su esfuerzo no incide en la producción, no tiene la motivación para esforzarse en el trabajo.

Con el fin de explicar la motivación por producir, Vroom propone un modelo de expectativa sobre la base de que ésta, es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

- *Valencia:* Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado, un valor de valencia única, aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.
- *Expectativa:* Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.
- *Medios:* Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

Por tanto cada individuo tiene sus preferencias, a partir de ellas actuará de acuerdo a sus propias motivaciones y aspiraciones, contribuyendo así al logro de las metas compartidas por la organización.

Teorías contemporáneas de la motivación

Estas teorías representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

Teoría ERC

Clayton Alderfer revisó la teoría de necesidades de Maslow, para que concordaran mejor con investigaciones empíricas, y llamó a su versión ERC.

Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: Existencia, relación y crecimiento.

- *Grupo de existencia:* Remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia.
- *Grupo de relación:* Se refiere al deseo de mantener vínculos personales importantes, estos deseos sociales y de estatus exigen para satisfacerse, el trato con los demás.
- *Grupo de crecimiento:* Es el anhelo interior de desarrollo personal.

En esta teoría se señala que:

1. Es posible que estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo.
2. Si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

En consecuencia la teoría de ERC, afirma como la de Maslow, que la satisfacción de las necesidades de orden inferior, lleva al deseo de satisfacer las superiores, pero varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior.

Esta teoría es más coherente en relación a los conocimientos que las personas poseen sobre las diferencias individuales, factores tales como la educación, antecedentes familiares, y el ambiente cultural, modifican la importancia que un grupo de necesidades tienen para un determinado individuo. Esta teoría representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades.

Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland y sus colaboradores formularon una teoría que se enfoca en tres necesidades, definidas a continuación:

- *Necesidad de Logro:* Impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito. Los individuos evitan las tareas que les parecen muy fáciles o muy arduas, prefieren las de dificultad mediana.
- *Necesidad de Poder:* Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Los individuos están interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás, más que en el desempeño eficaz.
- *Necesidad de Afiliación:* Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Los individuos prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

McClelland sostiene, que la necesidad de logro puede ser aprendida por los individuos. Él considera que la base de una cultura puede ser cambiada si la necesidad de logro puede ser estimulada, si se encuentra en lo correcto, la teoría de la orientación al éxito es particularmente atractiva, ya que el logro puede ser enseñado a un individuo como también a un grupo.

El desarrollo de una positiva orientación al éxito, constituye un complemento para el adecuado desarrollo de una cultura organizacional, por tanto la empresa debe considerar ciertas sugerencias:

- Proporcionar a los empleados periódicamente retroalimentación a su desempeño, el cual les servirá como información para mejorar o corregir su desempeño.
- Proveer a los trabajadores de buenos modelos de éxito.
- Diseñar tareas, que faciliten a los empleados proponerse logros responsables y éxitos moderados, de acuerdo a las capacidades que cada uno posea, evitando las tareas muy fáciles y las difícil de alcanzar.
- Debe existir capacitación para los empleados que les permitan solucionar conflictos en forma positiva, para así poder cumplir con sus metas personales como profesionales.

Teoría Z, Ouchi

Ouchi muestra que la productividad es una cuestión de administración de personas, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada. Esta teoría destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. La idea central es crear un equipo, dentro de un ambiente estable de trabajo, donde las necesidades de afiliación, independencia y control del empleado se cumplan al mismo tiempo que las necesidades que tiene la empresa de un trabajo de alta calidad. En efecto la cultura organizacional de Ouchi se basa en un ambiente laboral integral, que permita a los trabajadores superarse por el bien de ellos y de la empresa.

Ouchi destaca tres pasos esenciales para convertir una organización en una empresa Z:

- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.

Sistemas de administración de las organizaciones

Likert adoptó un interesante modelo comparativo que denominó sistemas de administración. La acción administrativa puede asumir diversas características dependiendo de condiciones externas e internas de la empresa. Según este autor no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Para exponer la metodología de Likert, se utilizarán cuatro variables organizacionales:

Comparación de variables	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benévolo	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso decisorio	Centralizado por completo en la cúpula de la organización, que monopoliza la toma de decisiones.	Centralizado en la cúpula de la organización, permite delegar un poco las decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta los niveles inferiores, permitiendo la delegación y participación de las personas.	Delegado y descentralizado en su totalidad. La cúpula define la política y define los resultados.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario, sólo se presentan comunicaciones verticales descendentes que llevan órdenes.	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal, pues se considera perjudicial. Los cargos aíslan a las personas.	Se toleran un poco. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita relativa confianza en las personas. La empresa estimula la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. Es importante la formación de grupos informales. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.

<p>Sistema de recompensas</p>	<p>Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Las recompensas materiales son escasas.</p>	<p>Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son más frecuentes. Las recompensas sociales son raras.</p>	<p>Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones o castigos son raros.</p>	<p>Énfasis en las recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras y cuando se presentan, las deciden los grupos.</p>
--------------------------------------	--	---	--	--

COMUNICACIÓN

La comunicación es una actividad siempre presente por ser el medio a través del cual las personas se relacionan entre sí. La comunicación es tan indispensable para una organización como la corriente sanguínea para el hombre.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas, es la manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos y valores de los demás. En ella siempre intervienen dos individuos por lo menos: Un emisor y un receptor. Sólo uno o más receptores pueden completar el proceso de la comunicación, ésta es lo que el receptor entiende, y no lo que el emisor dice.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, ya que los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. Esta respuesta positiva corrobora uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: La comunicación abierta suele ser mejor que la restringida. En consecuencia, si los empleados conocen los problemas de la organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Formas de comunicación

La comunicación adopta variadas formas y se clasifican en:

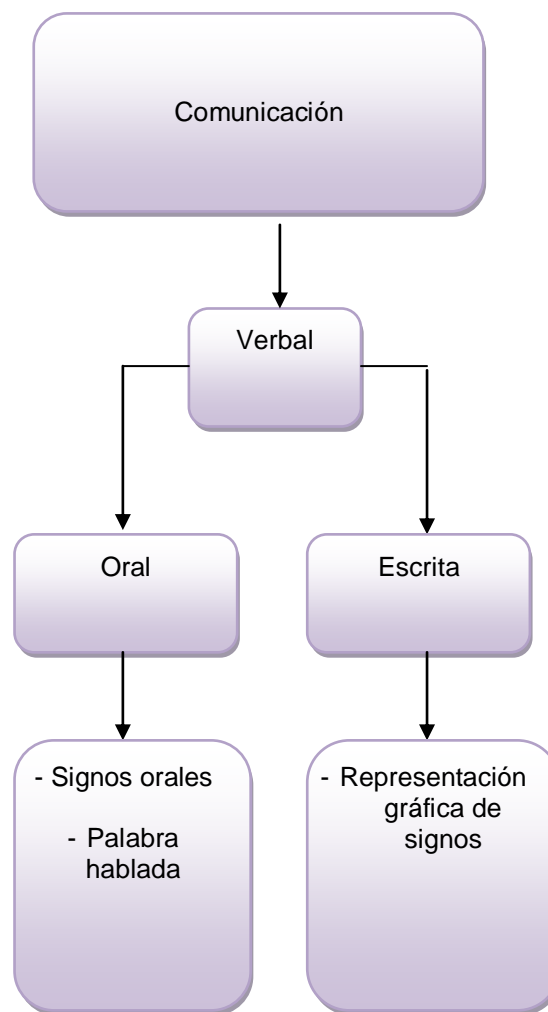
- Comunicación verbal.
- Comunicación no verbal.

La comunicación verbal, puede realizarse de dos formas; la primera, oral: A través de signos orales y palabras habladas; la segunda, escrita: Por medio de la representación gráfica de signos. Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que es posible comunicarse con los demás. Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y

numerosas, tales como los ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos, etcétera. Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, muy difíciles de comprender, hasta la fonética silábica y alfabética, las cuales son más conocidas. Por lo mismo, es posible observar una importante evolución. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común para el emisor y para el receptor del mensaje.

La comunicación no verbal, se clasifica en: Kinésica, proxémica, paralenguaje y simbólica;

En general, ambas mantienen una relación, ya que se complementan, modifican o sustituyen en ocasiones, lo cual contribuye a una regulación del proceso de comunicación favoreciendo a ampliar o reducir el significado del mensaje. No obstante, su significado dependerá de la cultura en que se esté inmerso.



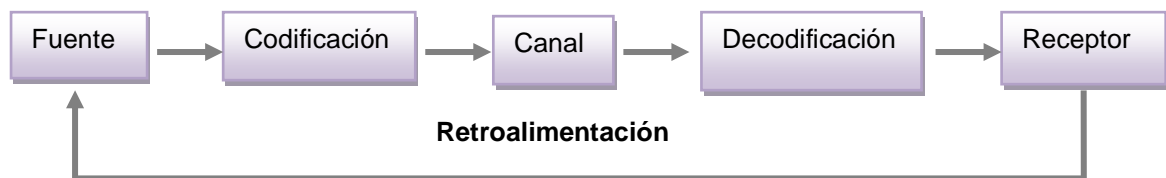
Funciones de la comunicación

La comunicación cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización:

- *Control:* Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- *Motivación:* La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.
- *Expresión emocional:* La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- *Información:* Esta función facilita la toma de decisiones, ya que ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas funciones ha de considerarse una más importante que la otra.

El **Proceso de la Comunicación** está compuesto por siete partes que se muestran en la siguiente figura:



La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen. El canal es el medio por el que pasa el mensaje, lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros, siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. El receptor es aquel al que se dirige el mensaje, pero para recibir el mensaje, los signos que contienen deben adquirir una forma que el receptor comprenda. Esta es la fase de decodificación del mensaje. El último eslabón del proceso de comunicación es la retroalimentación, la cual es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. En esta etapa se determina si el mensaje fue bien comprendido.

Dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir en forma vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones; descendente y ascendente.

- *Descendente:* La comunicación pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Esta comunicación no tiene que ser de palabra ni en persona.
- *Ascendente:* La comunicación se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. Este tipo de comunicación mantiene a los

administradores al tanto de la opinión que tienen los trabajadores acerca de su trabajo, los compañeros y la organización en general.

- *Horizontal:* Cuando la comunicación tiene lugar entre los mismos integrantes del grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel, o entre personal del mismo rango, estamos hablando de comunicación horizontal. Estas comunicaciones ahorran tiempo y facilitan la coordinación.
- *Diagonal:* Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Barreras de la comunicación

Aún cuando el receptor recibe el mensaje y haga un gran esfuerzo por decodificarlo, hay varias interferencias que pueden limitar la comprensión del mismo, estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación y pueden llegar a anularla, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto.

Existen tres tipos de barreras:

- *Barreras personales:* Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, valores y malos hábitos de escucha, a menudo se encuentra en las situaciones de trabajo. Estas barreras con frecuencia incluyen una distancia psicológica entre dos personas, que es semejante a la distancia física.
- *Barreras físicas:* Son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Ejemplo de éstas son la distancia entre personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos.
- *Barreras semánticas:* Casi toda comunicación es simbólica, es decir que se realiza a través de símbolos, tales como palabras, imágenes y acciones que sugieren determinados significados. Estas barreras surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Estos símbolos suelen tener varios significados, de los cuales se debe elegir uno de ellos, donde algunas veces elegimos el significado erróneo y por tanto se producen los malos entendidos.

Para superar las barreras personales, físicas y semánticas de la comunicación, es necesario que los gerentes presten mucha atención a los símbolos de la comunicación como palabras, ilustraciones y acciones no verbales.

En este sentido los gerentes desempeñan un papel central en la comunicación descendente y ascendente, en algunas oportunidades retrasan o filtran el flujo de información.

Por consiguiente, la comunicación es la primera área donde se deben enfocar al estudiar las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano.

Comunicación organizacional

Este campo empieza a desarrollarse lógicamente con la prevalencia de las teorías sistémicas de la organización, que consideran la comunicación como su elemento fundamental. La publicación por Bavelas y Barret (investigadores de orientación matemática), del artículo *una aproximación experimental a la comunicación organizacional* (1951), donde se consideraba que la comunicación es la esencia de la actividad organizada y el proceso básica del que otras funciones derivan. (Reading, 1989:19).

La comunicación en las organizaciones cumple objetivos o funciones básicas. Sólo a través de ella es posible coordinar las actividades de las distintas partes de las organizaciones y transmitir información acerca de las metas organizativas y de las tareas que han de desarrollarse; igualmente

es el mecanismo que permite a los trabajadores acceder a los ámbitos superiores de la empresa haciendo llegar a la dirección sus propios aportes, quejas y sugerencias acerca de los métodos de trabajo.

Así, pues, la comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa, ya que posibilita las informaciones necesarias para su desarrollo y supervivencia, ayuda a la puesta en marcha de las actividades directivas de planificación, organización, motivación y control, permite la creatividad de los trabajadores y su integración en grupos de trabajo, mantiene en contacto directo a la organización con el medio exterior y ayuda a ésta a mejorar su competitividad y adaptación a los cambios del entorno.

De igual manera, existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coayudan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador, su implicación con los objetivos de la misma o el clima que impere en dicha organización. Por un lado potenciará la motivación y sentimiento de autoestima del trabajador; por otro, repercutirá en la productividad y rentabilidad de la institución.

La comunicación en la organización es el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales, establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es por tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener relaciones efectivas.

En la misma perspectiva, "la comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. Las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están coordinando conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas del grupo. Las organizaciones funcionan mientras sus miembros cooperan. Los miembros están en continuos procesos de organización y reorganización. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas (Kreps. 1990)¹⁷. De esta forma, la comunicación se ha desarrollado como un mecanismo adaptativo para la humanidad, es decir, como un instrumento que la gente usa para ayudarse a reconocer y responder a los desafíos de su existencia. La comunicación ayuda a la gente a sobrevivir dándoles información acerca de las dificultades de la convivencia y la forma de evitarlas. Ante lo cual para determinar la comunicación en las organizaciones es necesario determinar sus modelos y prácticas comunicativas.

Una de las teorías que más se ajusta para su comprensión, es la sistémica, ya que considera a la organización como "un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias o inputs y a la que se da unos resultados u outputs. De esta manera, se puede hablar de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones, la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí, y la comunicación externa que apunta a la transmisión de información con personas y grupos del exterior"¹⁸.

La comunicación sirve como un mecanismo para que los individuos se adapten al entorno de la organización, también ayuda a la propia organización a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global. Los esquemas de comunicación interno y externo de una organización no se pueden considerar como absolutamente independientes. Por eso, es útil el modelo integrativo de la comunicación organizativa, que pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación organizativa.

¹⁷Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

¹⁸Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas"¹⁹. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También se interesa por los canales de información que facilitan la realización de esas tareas de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Al estudiar la propia organización, suele vérsela como una superposición de planteamientos formales e informales. En efecto, en la realidad de la organización existen unas relaciones sociales fruto de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos. Estas relaciones son al menos teóricamente racionales y claramente establecidas por la dirección o por los fundadores de la misma. Sobre ellas se superponen otras más espontáneas o informales donde tienen cabida los aspectos más afectivos y difícilmente racionalizables de la conducta humana. Es así, que la organización es el producto de una organización formal y otra informal.

En la medida en que las relaciones se manifiestan y son producto de los canales de comunicación existentes, en el estudio del flujo normativo en el interior de la empresa, se debe distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la comunicación informal. La comunicación formal viene inicialmente dibujada en las líneas del organigrama, que entrega una visión clara del armazón planeado para la empresa. La comunicación informal se manifiesta fundamentalmente en las relaciones de confianza entre algunos empleadores, los cuales a su vez pueden formar subgrupos dentro del sistema.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. "Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización como, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios. Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas"²⁰.

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales de la misma. "Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Más aún, los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas, para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas dirigiendo las actividades de los miembros de la organización"²¹.

PARTICIPACIÓN

"La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas"²².

¹⁹ Kreps (citado por Lucas Marín). Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

²⁰ Kreps (citado por Lucas Marín). Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

²¹ Kreps (citado por Lucas Marín). Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

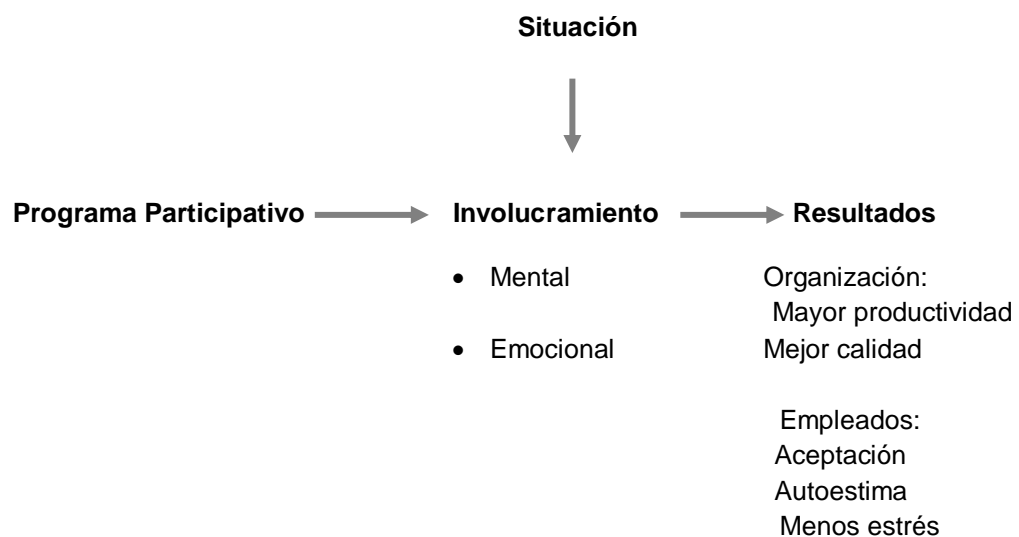
²² Davis, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, (8va Ed.). México. Mc Graw Hill.

Para entender esta definición se destacan tres ideas fundamentales:

- *Involucramiento mental y emocional*: Se involucra el yo del individuo, no sólo sus habilidades, la persona que participa presenta un involucramiento de su ego y no simplemente un involucramiento en la tarea.
- *Motivación para contribuir*: La participación motiva a las personas a que hagan aportes. Se les brinda la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir de manera creativa a la consecución de los objetivos de la organización.
- *Aceptación de responsabilidad*: La participación impulsa a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. Es un proceso social donde las personas se involucran en la organización de forma tal, que cuando se refieren a ella ocupan el "nosotros" y "ellos". La participación contribuye a que las personas se vuelvan empleados responsables, dejando de ser simples ejecutores de tareas mecanizadas. Cuando los individuos comienzan a aceptar la responsabilidad por las actividades del grupo, ven en ello una forma de realizar lo que ellos desean hacer, por lo cual ejecutan un trabajo del que se sienten responsables.

Proceso participativo

Como se señaló anteriormente la participación produce un involucramiento mental y emocional, el cual genera buenos resultados tanto a la empresa como al personal.



Requisitos de la participación

Para que la participación tenga éxito, ésta se relaciona con el rigor con que se cumplan ciertos requisitos, algunas de estas condiciones se presentan en los participantes como en su ambiente. En tal sentido unas y otras muestran que la participación entrega mejores resultados en algunas situaciones que en otras, como también en ciertas situaciones no funciona en absoluto.

Principales requisitos:

1. Tiempo suficiente para participar
2. Los beneficios potenciales son mayores que los costos
3. Relación con los intereses de los empleados
4. Capacidades adecuadas de los empleados para tratar al asunto
5. Capacidad mutua de comunicarse
6. Ninguna sensación de amenaza por alguna de las dos partes
7. No salirse del área de libertad de trabajo.

Beneficios de la participación

La participación suele mejorar la producción y la calidad de ésta. Así mismo la participación tiende a mejorar la motivación ya que los empleados se sienten más aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo: Su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con los superiores pueden mejorar de manera considerable.

Es así que los resultados son a menudo una reducción de conflictos y de estrés, existe un compromiso más personal en la obtención de las metas y una mejor aceptación del cambio, además los empleados pueden reducir la rotación de personal y el ausentismo, debido a que piensan que poseen un mejor lugar de trabajo, obteniendo más éxito en su puesto. En consecuencia los resultados muestran que la participación cuenta con sistemas generales que influyen en forma positiva en varios aspectos de la organización.

En virtud de lo anterior, la participación establece por sí misma una mejor comunicación, puesto que las personas pueden discutir entre sí los problemas que los afectan en el trabajo.

Limitaciones de la participación

La participación tiene ventajas como también desventajas. La tecnología y las organizaciones modernas son tan complejas, que se requieren papeles laborales especializados, lo cual dificulta que la participación sea exitosa si una y otras no caen en su especialidad. En este sentido las dificultades comienzan a aparecer cuando los trabajadores refieren sus propuestas en áreas de las cuales no son expertos, entonces sus ideas son rechazadas, lo que produce una actitud de rechazo y alejamiento hacia la organización.

Otra dificultad que se presenta, es que a los supervisores se les hace difícil adaptarse a la participación, ya que sienten que es una amenaza hacia su autoridad tradicional. Por ello es importante que la alta gerencia adopte medidas en relación a introducir cambios que hagan asumir otras responsabilidades, aprovechando sus capacidades, ya que si esto no pasa, se produce una insatisfacción laboral.

Un problema mayor que se observa en la participación, se refiere a que puede servir para manipular a los empleados, ésta no necesariamente la realizan los gerentes, sino que pueden hacerla los sindicatos o pequeños grupos, los ingenieros sociales del asentimiento.

Sin embargo y a pesar de todas sus limitaciones, la participación generalmente ofrece un éxito considerable, si bien no es la respuesta a todos los problemas organizacionales, la experiencia ha demostrado su utilidad.

En definitiva la participación parece estar arraigada profundamente en la cultura de los hombres, debido a que se trata de un impulso básico del ser humano, ya que éste quiere ejercer control sobre todo cuanto lo afecta. En efecto, los líderes de las organizaciones deben dedicar gran esfuerzo a fomentar esta práctica, ya que les ofrece un medio de crear valores humanos que se necesitan en el trabajo.

Según Darío Rodríguez, existen ciertos niveles de participación en una organización, éstos son los siguientes:

1. *Nivel de salarios aceptable:* Lo más básico e imperativo que se les plantearía a las personas sería conseguir un nivel mínimo de sueldos, que les permitiera satisfacer razonablemente sus necesidades fisiológicas.
2. *Trabajo seguro y estable:* La persona, necesita contar con algún grado de seguridad laboral, que le permita cierta tranquilidad respecto a su situación futura.
3. *Participación informativa:* Las personas requieren estar informadas de lo que ocurre en la organización, necesitan sentirse parte de ella.

4. *Participación consultiva*: Las personas conocedoras de lo que ocurre en la organización desean aportar sus ideas.
5. *Participación resolutive*: Implica tomar parte en el decidir efectivo de la organización. El empowerment es una forma en que los trabajadores pueden tener acceso a la toma de decisiones, esta vez de manera individual y referida directamente a las actividades que cada uno debe desarrollar.

LIDERAZGO

Idealberto Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Se define *Liderazgo* como la "capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas"²³.

La base de esta influencia puede darse en el plano formal, como la que confiere un rango gerencial, debido a que las personas que ocupan este cargo poseen una autoridad formalmente asignada, lo que hace que asuman un papel de líder sólo por el hecho de estar en este papel. Sin embargo no todos los líderes son jefes, ni los jefes líderes, ya que aún cuando se les confieran derechos formales a los gerentes, no es una garantía de que sepan ejercer adecuadamente el liderazgo.

El liderazgo informal es tan, o más importante que la influencia formal, los líderes en este caso pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlos.

Por tanto, para que las organizaciones sean eficaces, se requiere de un liderazgo y gerencia sólidos, ya que el mundo dinámico de hoy en día, requiere que los líderes cuestionen el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de la organización para que las materialicen.

El autor Rensis Likert, establece cuatro modelos de liderazgo, de los cuales para cada uno establece diversas características y comparaciones entre los mismos. Este autor desarrolló las ideas de McGregor buscando apoyo en la investigación empírica. En sus dos libros, *New Patterns of Management* (1961) y *The Human Organization* (1967) quiso contrastar la idea de que las empresas funcionan mejor cuando se constituyen como sistemas de cooperación que cuando se dirigen como sistemas burocráticos. Para ello propuso no dos, sino cuatro modelos típicos de organización. La comparación entre estos tipos distintos de organización se basaba en una serie de aspectos que reflejan el estilo de la dirección y de las relaciones estructurales en el seno de las organizaciones como por ejemplo, la naturaleza de los motivos subyacentes de sus miembros. La hipótesis principal de Likert era que las organizaciones participativas estaban en mejor disposición para lograr el éxito y el crecimiento en sus respectivos ámbitos de actuación.

Entre los casos particulares en los que buscó contrastar sus ideas, destaca el estudio realizado en una compañía de seguros que contaba con más de cien oficinas. Tomó como muestra dos grupos diferenciados: Por una parte, las veinte unidades de mayor rendimiento y por otra; las veinte de menor rendimiento. Comparó a continuación los estilos de organización propias de ambos grupos según la serie de medidas previstas en su teoría.

Likert vio en los resultados una confirmación de sus ideas sobre el mayor rendimiento de las organizaciones participativas y pensó que las conclusiones podían ser de aplicación a todo tipo de empresas llegando a constituirse en un nuevo concepto universal para la dirección de empresas. Sin embargo, otros estudios posteriores desmintieron esta generalización. Si a los cuatro estilos de dirección descritos por Likert, se añade un quinto que se denomina

²³ Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma Ed.). México. Pearson .Prentice Hall.

"individualista", resulta una interesante clasificación de los modelos de liderazgo íntimamente unida a las formas de comunicación dentro de la organización.

Modelo de liderazgo	Autoritario	Paternalista	Individualista	Consultivo	Participativo
¿Quién toma la decisión?	El líder.	El líder teniendo en cuenta al grupo.	Nadie, cualquiera o alguien ajeno al grupo.	El líder basándose en el grupo.	Todos, la mayoría.
Tipo de relación	Sumisas.	Dependientes.	Anárquicas.	Organizadas según normas del grupo.	Dinámicas.
Rapidez de decisión	Automática.	Condicionada.	Casi nula.	Variable.	Lenta.
Rapidez de ejecución	Delegada.	Condicionada.	Individual.	Rápida.	Muy rápida.
Tipo de control	Rígido y jerárquico.	Persuasivo.	Ninguno.	Flexible y organizada.	Autocontrol.
Intereses dominantes	Los del líder.	Los del grupo, interpretados por el líder.	Individuales.	Mayoría.	El grupo.
Experiencia	El que dirige, nadie.	El que dirige.	Nadie.	El líder y el grupo.	Todos.
Personalidad del líder	Dominante.	Ambivalente, autoritario y bonachón.	Pasivo.	Coordinador y estimulador.	No hay líder, pero sí liderazgo.
Comunicación	Unidireccional	Descendente y ascendente.	Caótica.	Ascendente y descendente.	Sobre todo ascendente.
Grado de participación	Nulo.	Escaso, mal distribuido.	Anárquica.	Regulado.	Total.

Fuente: Lucas Marín, A y García, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill.

Por todo lo anteriormente expuesto, se señala que las organizaciones poseen su propia cultura, constituyéndose en un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. En este sentido, la cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

Además la experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza para la organización o bien un obstáculo. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y

los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización. Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales, como las organizaciones, son sistemas culturales y se debe actuar entonces en consecuencia.

Capítulo III “Diseño Metodológico”

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

El estudio utilizará el enfoque cuantitativo, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Además se incluirá el aporte de la investigación cualitativa, para enriquecer la investigación conociendo la interpretación que los propios sujetos objeto entregan a las dimensiones a estudiar.

La investigación corresponde al tipo descriptivo, por cuanto estos estudios "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga."²⁴

Es de tipo no experimental ya que el estudio se realizará sin manipular deliberadamente las variables, se observa el fenómeno tal cual se da en la realidad para luego analizarlo.

Planteamiento del problema

"Bajo conocimiento de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social, Valparaíso"

Pregunta significativa

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social, Valparaíso?

Fundamentación

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para alcanzar metas y objetivos a través del recurso humano. Estas pueden ayudar a satisfacer diversos tipos de necesidades, tales como: espirituales, emocionales, intelectuales, económicas, entre otras, pues existen para que sus miembros alcancen objetivos que no podrían alcanzar de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. Por lo tanto se forman para superar estas limitaciones.

Para satisfacer las necesidades presentes en la organización, se hace necesario conocer la cultura organizacional presente en ésta, ya que toda organización crea su propia cultura, reflejando sus creencias, normas y valores del sistema formal, manifestándose en actitudes, convenciones básicas, sistema de gestión y modos de comportarse de sus miembros de acuerdo a la estructura imperante en cada organización, así como también en actividades propias de la vida cotidiana.

"La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van ingresando a lo largo del tiempo. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución."²⁵

Si bien la cultura es imperceptible, siempre está presente afectando todo lo que acontece en la organización, es por lo mismo que se hace necesario que la cultura existente en ésta, sea conocida por quienes propenderán al cambio dentro de ella, entendiéndolo como el agente que otorgará el alcance o aporte para la eficiencia y bienestar de los empleados, ya que por medio de su conocimiento, expansión y consolidación, contribuirá a la integración de nuevas directrices que

²⁴ Hernández, Sampieri R. (2003). Metodología de la Investigación. 3° Edición. México D.F: Mac Graw Hill

²⁵ Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2da Ed.). México, DF. McGrawHill.

servirán como guía para la elaboración de actividades, normas y políticas que encaucen la labor y funcionamiento de la estructura de la organización, atendiendo preferencias y dando prioridad a aquellos factores que ayuden a dar una adecuada orientación a los actos de la misma.

Por este motivo se considera necesario elaborar una investigación que valore a las personas como componentes y actores fundamentales de todo proceso de cambio que se quiera alcanzar, para así lograr un alineamiento organizacional base para el sustento de cualquier mejora que se desee impulsar.

Conocer la cultura organizacional de la institución, permitirá a sus directivos centrar su atención en la elaboración de mejoras claves en la atención a su personal, lo que repercutirá directamente en los servicios que prestan los mismos a los usuarios de la institución, brindando un servicio más óptimo, ya que si se implementan cambios de mejora, los empleados se sentirán más satisfechos y motivados a realizar un trabajo de calidad.

Objetivo general

"Conocer las características de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social, Valparaíso"

Objetivos específicos

1. Identificar las características de la motivación, participación, comunicación y liderazgo presente en la cultura organizacional de la institución.
2. Identificar los valores presentes en la cultura organizacional de la institución.
3. Conocer las características sociodemográficas y económicas de los trabajadores de la institución.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estará constituida por el universo, correspondiente a 104 funcionarios del Instituto de Previsión Social, Valparaíso.

Sujetos participantes de la investigación

Los sujetos objeto de la investigación corresponden a funcionarios profesionales, técnicos o administrativos, bajo sistema de contrato, contrata y honorario que desempeñen labores dentro del Instituto de Previsión Social, Valparaíso.

Técnicas de recolección de información

Para el objeto de esta investigación se utilizará un instrumento de tipo cuantitativo correspondiente a un cuestionario y un instrumento de tipo cualitativo correspondiente a la entrevista.

- Cuestionarios: Consiste en un conjunto de preguntas formuladas con el propósito de conseguir respuestas a fin de obtener datos e información sobre un tema o problema específico.
- Entrevista semiestructurada: Esta técnica es organizada en torno a núcleos temáticos o preguntas predefinidas, pudiendo agregar nuevos núcleos o preguntas de acuerdo a la dinámica de la entrevista.

Fuentes de extracción de datos

Para la investigación se utilizará como fuentes de extracción de datos:

- Fuentes primarias, representadas por los sujetos objeto de la investigación.
- Fuentes secundarias, facilitadas por la institución tales como, reglamento, sistema de capacitaciones, beneficios, entre otros.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos cuantitativos se recurrirá a la utilización del programa SPSS 17.0 software de análisis estadístico para las ciencias sociales, que permite graficar con mayor precisión los datos obtenidos a través del instrumento dichos datos serán analizados en virtud a las conceptualizaciones revisadas en el marco teórico.

Para el análisis de los datos cualitativos se utilizará la técnica de análisis de discurso.

Capítulo IV "Resultados y análisis de los datos"

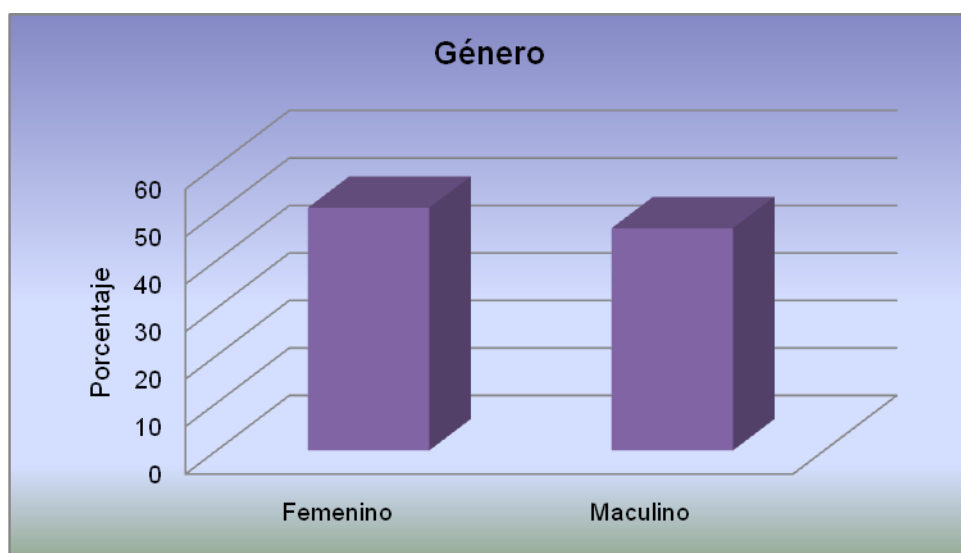
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Análisis Cuantitativo

A continuación se expondrán los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos "cuestionario" a los funcionarios del Instituto de Previsión Social de Valparaíso. Dicho instrumento se aplicó a 94 trabajadores, pertenecientes a un universo de 104, por lo anterior el porcentaje máximo (100%) lo componen los 94 encuestados, los 10 trabajadores faltantes se encontraban con licencia o vacaciones al momento de la aplicación del instrumento.

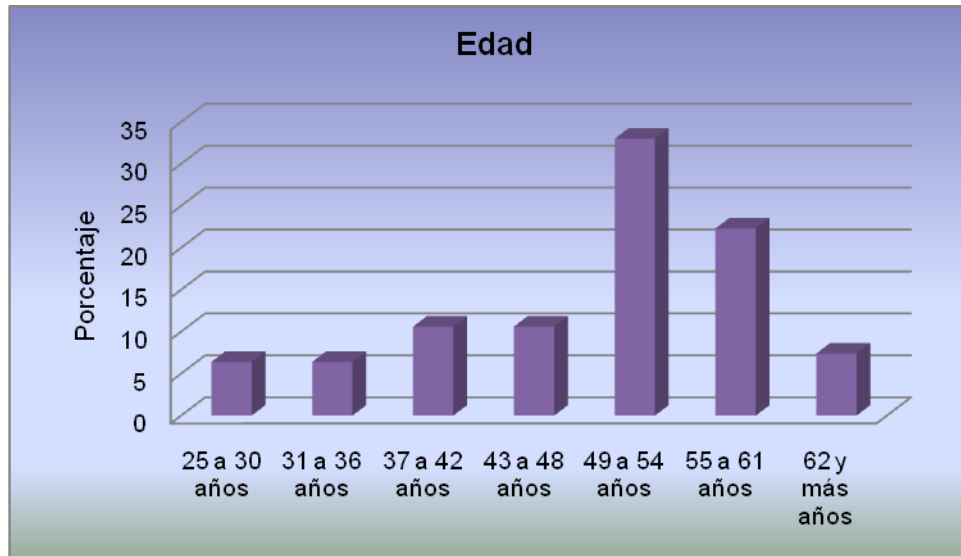
La aplicación del cuestionario tuvo como fin, ahondar en la cultura organizacional existente en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso.

Gráfico 1



Dentro de los datos sociodemográficos presentes en la institución, se puede declarar que un 52,1% de los encuestados son de género femenino y un 47,9% masculino, lo que muestra la existencia de un equilibrio entre ambos sexos en los puestos de trabajo, consecuentemente en la organización se mantiene una proporcionada distribución de género.

Gráfico 2

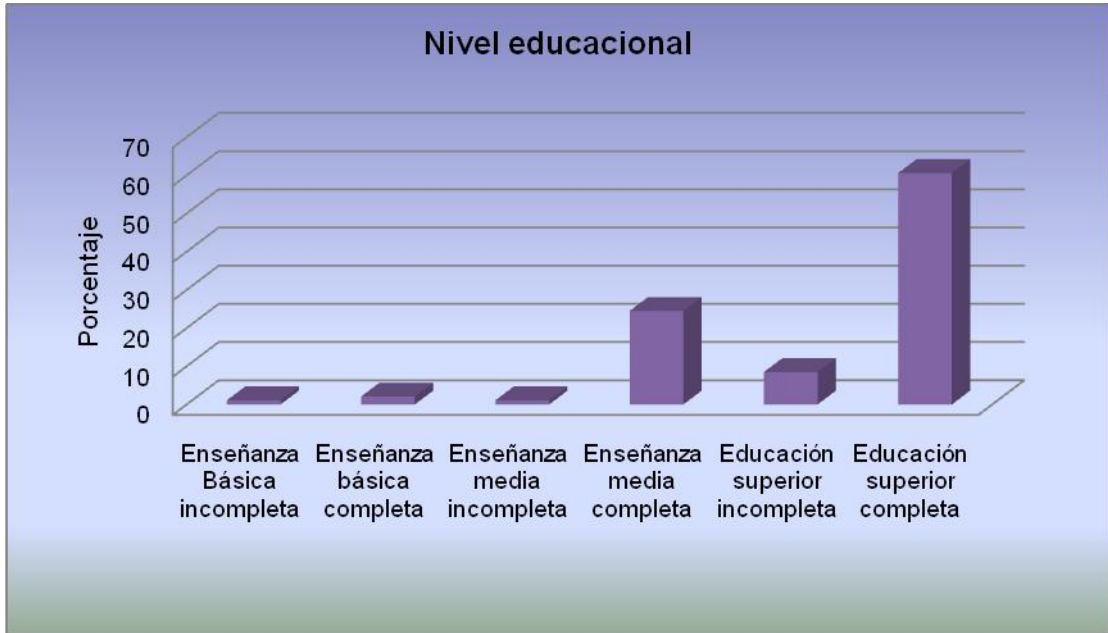


A partir de esta variable, se puede destacar, que la mayor concentración de funcionarios se encuentra en el tramo de edad que va desde los 49 a los 61 años. Produciéndose una concentración en la etapa de adultez (33%). En esta etapa los individuos presentan una personalidad y carácter relativamente estable y seguro, asumiendo todas las diferencias individuales que se dan en la realidad, por lo tanto los individuos que se hallan en esta etapa del ciclo vital son capaces de valorar sus capacidades así como también de darse cuenta de sus limitaciones.

En este contexto, el estudio longitudinal de Seattle afirma que las ganancias en la mayoría de las habilidades cognitivas encontradas en las generaciones recientes de edad madura y mayor, reflejan cambios en el lugar de trabajo que enfatizan la conformación de equipos multifuncionales y autoadministrados y que dan gran importancia a la adaptabilidad, iniciativa y toma de decisiones descentralizadas (Avolio y Socik, 1999). Los trabajadores mayores tienen menores probabilidades que los más jóvenes de entrenamiento, educación y asignaciones laborales desafiantes, debido a la creencia errónea de que la gente mayor no puede manejar dichas oportunidades. Así el estudio Seattle encontró que las disminuciones en las habilidades cognitivas por lo general no ocurren hasta muy tarde en la vida, mucho después de los años de trabajo.

Los adultos pueden afectar activamente su desarrollo cognoscitivo futuro mediante las decisiones ocupacionales que toman. Es probable que quienes buscan constantemente oportunidades más estimulantes mantengan la agudeza mental (Avolio y Socik, 1999).

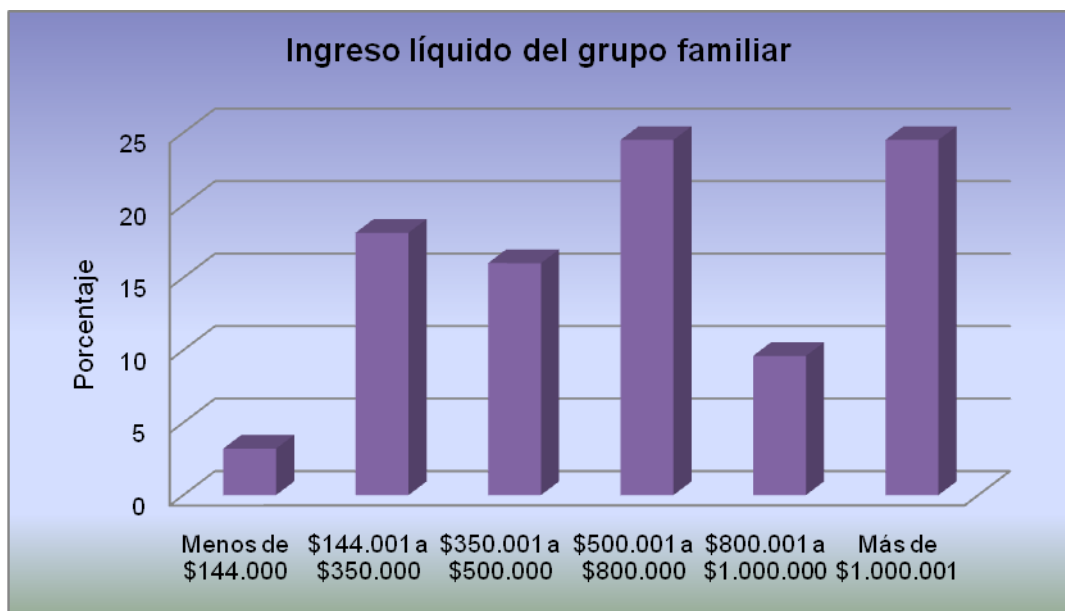
Gráfico 3



La mayoría de los trabajadores del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, posee un nivel educacional alto, ya que sobre el 85% de los funcionarios tiene educación superior y enseñanza media completa. Lo anterior, hace contar a la organización con recurso humano competente, esto hace inferir que la institución dispone de personal calificado que posee los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño exitoso de un cargo y un resultado de excelencia.

Según Darío Rodríguez, hay notorias diferencias de perspectivas entre los trabajadores nuevos y los antiguos, hoy en día los trabajadores poseen una mayor educación formal, tal como se puede observar en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso.

Gráfico 4



La mayoría de los funcionarios del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, cuenta con un ingreso familiar, superior al sueldo mínimo. La mayor cantidad se concentra en la obtención de un ingreso de 500.001 a 800.000 pesos como así también el ingreso de más de 1.000.001. Esto facilita que los trabajadores puedan optar a un mayor nivel de vida, aspirando a un mejor confort material. Además el poseer ingresos superiores al mínimo les genera un mayor bienestar social,

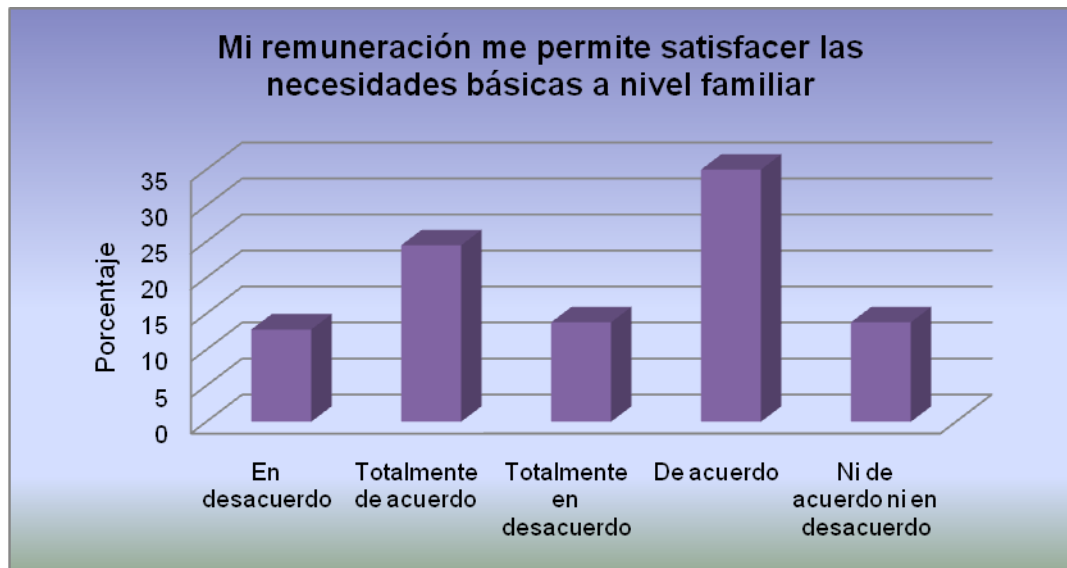
factor importante en la calidad de vida de las personas, ya que tienen mayores recursos para satisfacer sus necesidades.

Gráfico 5



Una característica importante de la cultura organizacional, es el estilo de supervisión imperante en ella. Ésta corresponde al rol del directivo. La supervisión en una organización, son las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que les han sido asignadas. En este componente de la cultura organizacional, una alta mayoría de los trabajadores (92,5%), manifiesta no necesitar una supervisión constante sobre lo que debe realizar en su jornada de trabajo, como también saber cuál es su labor.

Gráfico 6

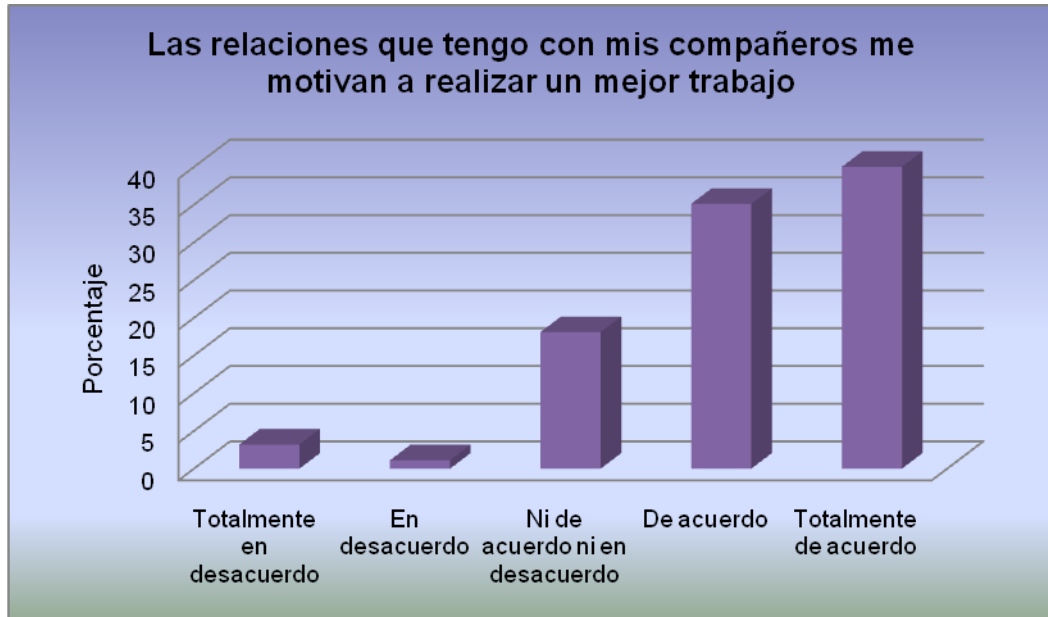


Un elemento relevante en la cultura organizacional de la institución, es la satisfacción de necesidades básicas de sus miembros a través de la remuneración.

Las remuneraciones, en el enfoque moderno de un sistema de contraprestaciones, constituye una herramienta esencial para el logro del necesario alineamiento estratégico; el cual permita unir las metas de la organización, con las necesidades, motivaciones y desempeño de sus integrantes. En este contexto, adquiere especial relevancia que la mayoría de los funcionarios

(60%) considera que la institución les retribuye su aporte con una remuneración que les permite la satisfacción de sus necesidades básicas, a nivel familiar.

Gráfico 7



La cultura organizacional en cuanto a su componente "relaciones interpersonales", evidencia las buenas relaciones que existen entre los compañeros de trabajo, ya que alrededor del 75% de los encuestados, considera que las relaciones con sus compañeros los motiva a realizar un mejor trabajo. Maslow, Barnard y Ouchi, entre otros autores, han destacado la importancia que tiene para el trabajador sentirse parte de un grupo, en el que son aceptados e incluso estrechan lazos de amistad. Esto es altamente positivo para la organización, en la medida que posibilita el desarrollo de interacciones más favorables en el desarrollo de sus diversos procesos.

Gráfico 8

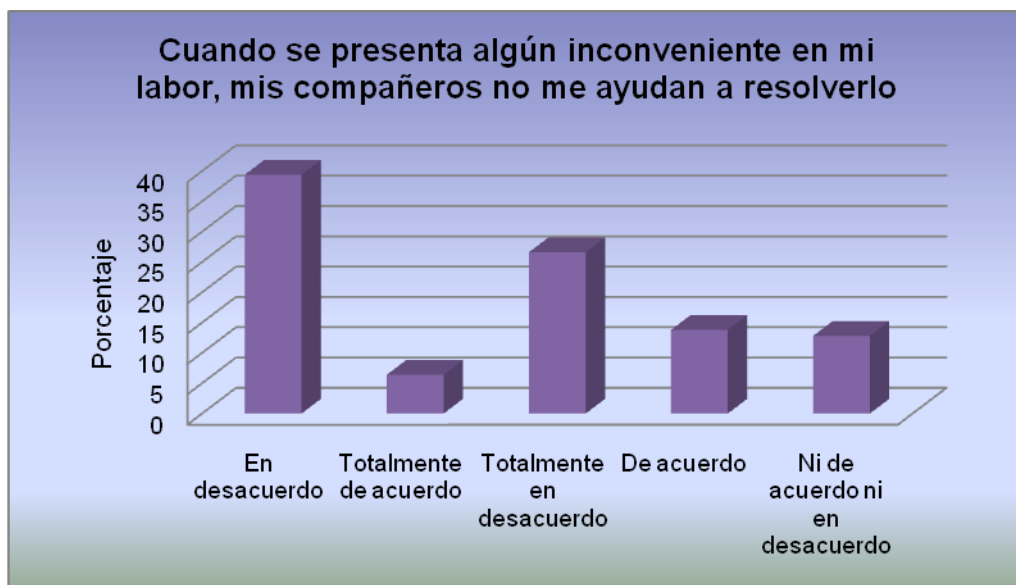


Otro elemento importante de las relaciones interpersonales presentes en la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social, es el buen trato de los jefes hacia los trabajadores. Un trato adecuado es una comunicación adecuada. Ouchi muestra que la productividad es una cuestión de administración de personas, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional apropiada. Esta teoría destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. La idea central es crear un equipo, dentro de un ambiente estable de

trabajo, donde las necesidades de afiliación, independencia y control del empleado se cumplan al mismo tiempo que las necesidades que tiene la empresa de un trabajo de alta calidad. En efecto la cultura organizacional de Ouchi se basa en un ambiente laboral integral, que permita a los trabajadores superarse por el bien de ellos y de la empresa.

A través del gráfico es posible apreciar que 3 de cada 4 de los encuestados manifestaron que les agrada el trato que tienen sus superiores hacia ellos. Esto hace inferir que las relaciones con los empleados son parte de la filosofía de la organización, basada en el respeto y ofrecimiento de los medios para atender sus necesidades personales en el plano de la organización. Lo anterior, aporta a un grato ambiente laboral y por ende a una positiva motivación de los trabajadores.

Gráfico 9



Las relaciones interpersonales, son un componente esencial de la cultura organizacional de una institución y específicamente en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso éstas se muestran positivas en la medida que el 66% de los trabajadores, expresa que entre los compañeros de trabajo existen relaciones de colaboración para ayudar a resolver inconvenientes en el desempeño de las labores.

Para Barnard, un elemento fundamental en las organizaciones es la presencia de la cooperación. Con la relevancia que le da a ésta, pretende recoger el énfasis creciente en la naturaleza cooperativa de las empresas, es decir, que el capital, la dirección y los trabajadores tienen que unirse para el bien de todos. La importancia de este modelo de Barnard, radica en que define la naturaleza de las organizaciones como sistemas de cooperación, en los que racionalidad y espontaneidad son igualmente protagonistas para la vida de las empresas. Para la supervivencia de la empresa es esencial la voluntad de cooperar, y por lo tanto, lo es también la existencia de un propósito común, la capacidad para comunicarlo y la aceptación por parte de todos del propósito definido.

Éstas son algunas de las características que las organizaciones modernas buscan en sus empleados, tales como el espíritu de colaboración y de equipo, efectividad grupal e interpersonal, deseo de contribuir, respuestas creativas ante los obstáculos y reveses, como afirma Eduardo Soto en su libro "Comportamiento Organizacional".

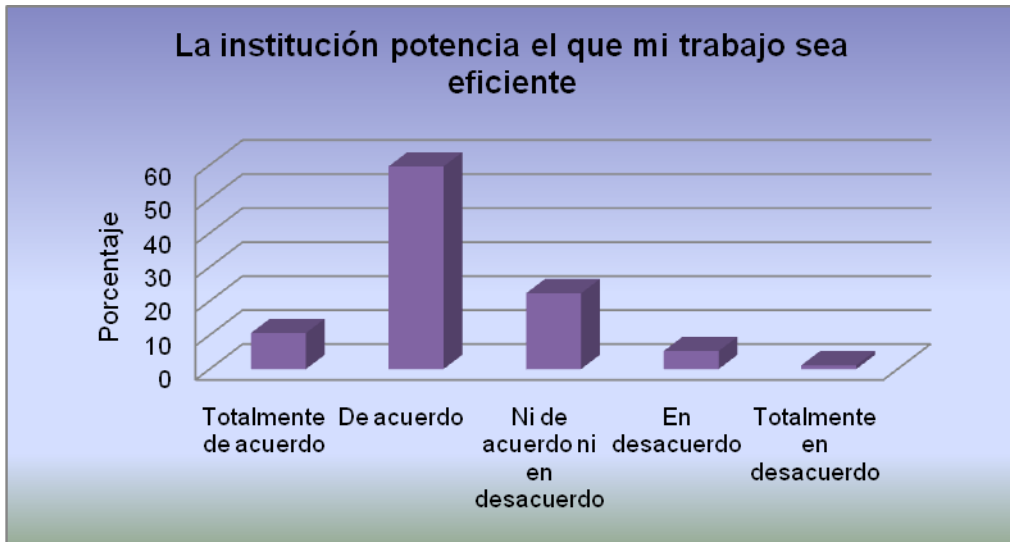
Gráfico 10



Un ámbito importante entre los componentes de la cultura organizacional, son las condiciones laborales presentes en la institución. De esta manera, la presente conforma una importante fortaleza, ya que alrededor del 80% de los trabajadores, manifestó encontrarse conforme con las condiciones para desempeñar su labor.

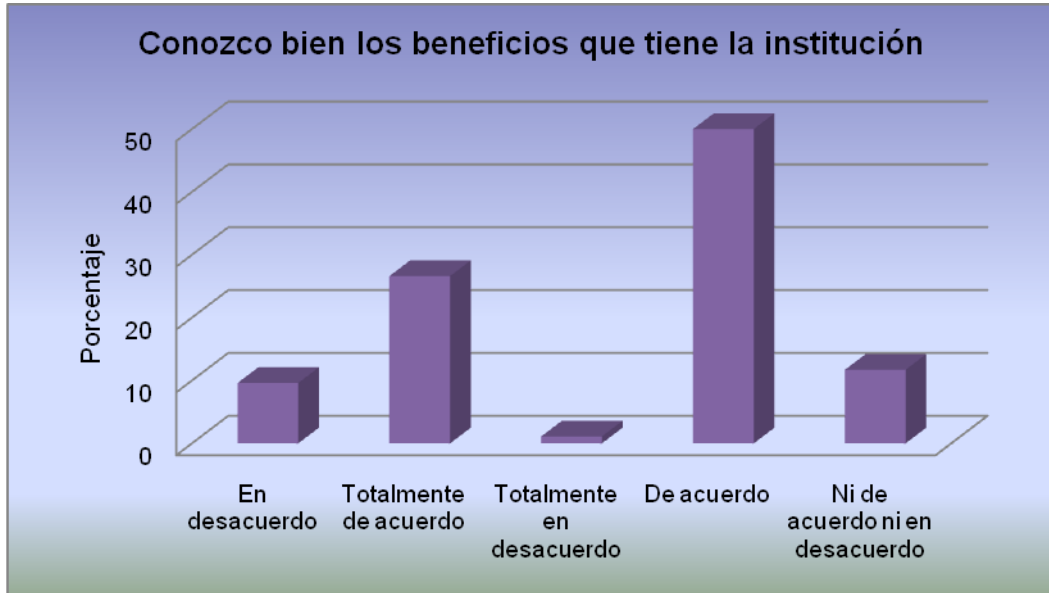
Al adecuado espacio físico que mantiene el Instituto de Previsión Social de Valparaíso, se suma la adecuada tecnología que es proporcionada por la institución a sus trabajadores para el desempeño de sus labores.

Gráfico 11



Una característica de la cultura organizacional de la institución, es que posibilita condiciones favorables para el desarrollo de un trabajo eficiente. De este modo, el 70% de los funcionarios manifiesta estar de acuerdo con tal afirmación. El que la organización favorezca el trabajo eficiente de sus empleados entrega un plus importante a la forma de desarrollo organizacional que posee. Además, es posible inferir que el Instituto de Previsión Social de Valparaíso, es una organización eficiente, la cual, según Chester Barnard, es aquella en que el diseño formal que establece el objetivo común, no sólo debilita la tendencia a la cooperación, sino que; la encauza y la refuerza.

Gráfico 12



Los sistemas de retribución son un componente esencial del alineamiento estratégico de las organizaciones. Se puede apreciar que más del 70% de los funcionarios de la institución conoce las ventajas y regalías que concede la organización.

El Instituto de Previsión Social de Valparaíso, tiene elaborado un plan de beneficios acorde a las necesidades de sus trabajadores, ajustándolos al perfil de ellos. Estos beneficios y servicios satisfacen objetivos individuales y sociales, constituyendo, así, un componente relevante de la cultura organizacional.

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas unidas mediante las compensaciones, apuntan a la función de alineamiento estratégico. Las compensaciones deben ser materia de reflexión, planificación y dirección, adquiriendo un sentido estratégico, en cuanto la organización debe mostrarle a sus trabajadores qué quiere lograr y cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales.

Gráfico 13



En la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, se demuestra la conformidad que tienen los trabajadores en relación a los beneficios que la institución les otorga, ya que el 70% de los funcionarios manifiesta su acuerdo con esa afirmación. Esta es una fortaleza

presente en la organización, ya que al conocer los beneficios que ofrece la institución, se hace más factible que los funcionarios hagan un uso adecuado de éstos, logrando una mejor satisfacción de las necesidades. En forma adicional, podemos mencionar, que, según Idalberto Chiavenato se logra, además, en la organización, otros objetivos económicos con el plan de beneficios; ya que éstos pasan a constituir un elemento de atracción y mantenimiento de personal pues buscan reducir la fatiga física y psicológica de las personas, disminuyen el ausentismo, apoyan el reclutamiento de personal y reducen la rotación de personal.

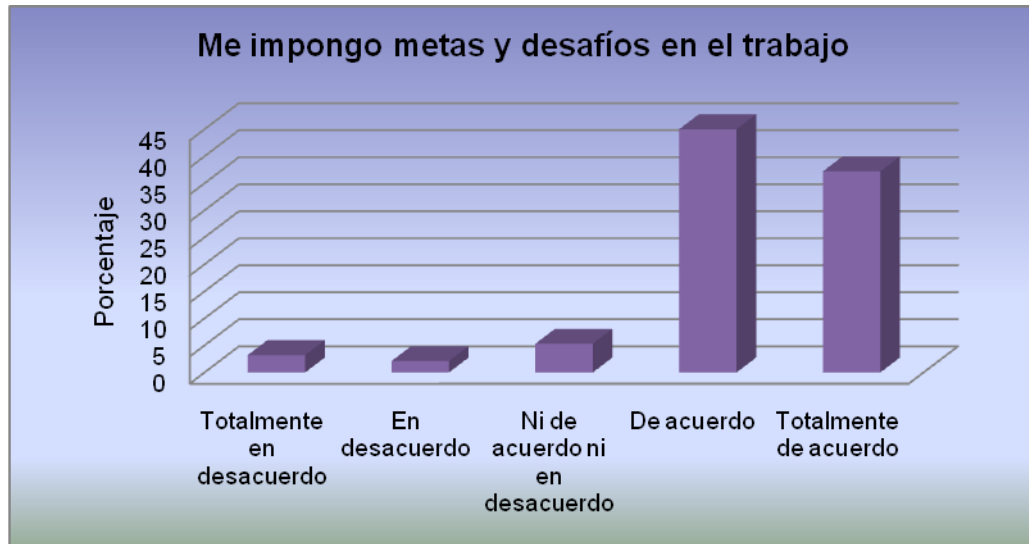
Gráfico 14



Una debilidad de la cultura organizacional en la institución, es que no existe consenso entre sus trabajadores en cuanto a la seguridad y estabilidad que les proporciona su contrato. A esta situación, es importante agregar las características del entorno, en que la realidad actual del mercado laboral, por las características de la globalización es altamente dinámica y no garantiza estabilidad laboral.

La estabilidad laboral, es un componente importante de una institución, cumple la función de garantizar a cada persona una cierta confianza en el futuro. En este contexto, asume especial importancia además, la empleabilidad, que se refiere a la posibilidad de que un trabajador amplíe sus oportunidades laborales. La empleabilidad implica capacitación y permite a la empresa contar con trabajadores con mayor calificación; y que por consiguiente, aumentan sus alternativas laborales, tanto dentro como fuera de ella.

Gráfico 15



Otra característica apreciable en la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, es la necesidad de logro, ésta se refiere al deseo de alcanzar objetivos superiores (sobresalir, tener éxito, obtener metas de largo plazo, diferenciarse del resto por su excelencia). Al respecto, cabe destacar, que diversos autores manifiestan tres aptitudes motivacionales que llevan a un desempeño sobresaliente, éstas son: el compromiso con los objetivos personales y organizacionales, el afán de triunfo, la iniciativa y optimismo.

En el cuadro precedente, se puede comprobar que aproximadamente, el 80% del personal afirma imponerse metas y desafíos. Las personas que se dejan guiar por esta necesidad gustan asumir responsabilidades y requieren ser evaluadas en su desempeño, como una forma de controlar sus realizaciones y conocer su éxito. Por lo cual se puede deducir que la motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, está presente en los funcionarios de la institución.

Según la teoría de Herzberg, esta aseveración corresponde a un factor motivador de logro que genera sensaciones positivas en los funcionarios, ya que constituye uno de los factores que determinan si el trabajo es emocionante y recompensante. Esto además, potencia la realización de un trabajo eficiente y de calidad por parte de los empleados, ya que se autoexigen un mejor desempeño.

Gráfico 16



Se puede apreciar que alrededor del 56% de los funcionarios de la institución manifiesta alineamiento entre sus aspiraciones, las políticas y objetivos organizacionales, constituyendo una fortaleza dentro de la cultura organizacional, la cual genera mayores posibilidades de motivación y productividad.

Esta afirmación se puede relacionar con la teoría de la motivación - higiene propuesta por Herzberg, ésta formula que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Por lo tanto, incluye sentimientos de realización y reconocimiento profesional. Chiavenato expone que si una organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas, para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y así se beneficien ambas partes.

Gráfico 17



Un factor motivante dentro de la cultura de la organización es el reconocimiento. Es conveniente valorizar formalmente el establecimiento de relaciones personalizadas, de respeto mutuo, en que cada trabajador sienta que es reconocido como persona. A pesar de la importancia creciente de las relaciones contractuales, el vínculo empresa – trabajador sigue siendo

personalizado. Los trabajadores buscan encontrar motivación en el trabajo y parte importante de ésta tiene que ver con el reconocimiento.

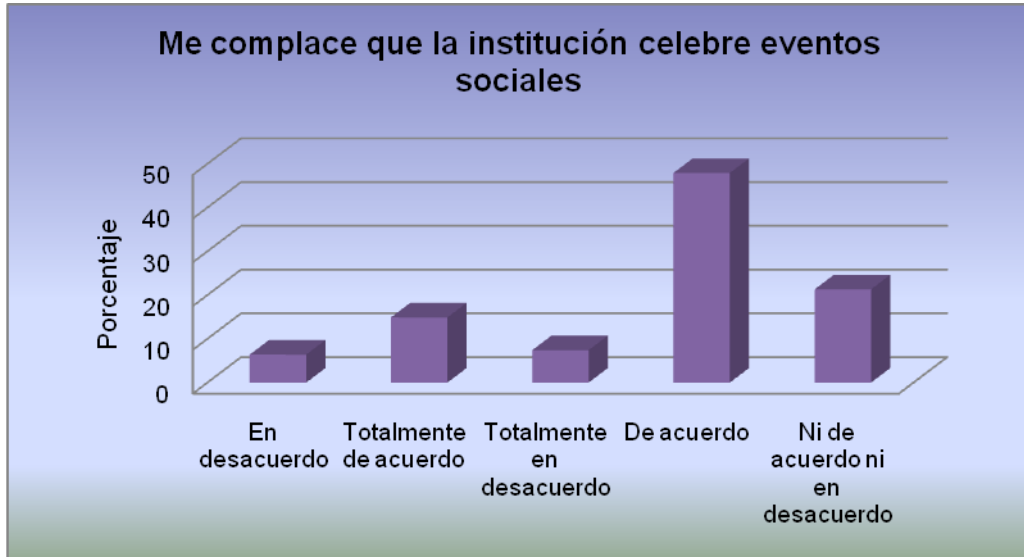
Más del 60% de los funcionarios, afirma que recibe reconocimiento en su trabajo, lo cual favorece una adecuada retroalimentación por su desempeño laboral. La retroalimentación es una necesidad básica, ya que mediante ella los funcionarios sabrán qué es lo que deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas, conjuntamente, satisface la necesidad de reconocimiento y motiva a la superación.

Gráfico 18



Casi el 80% de los funcionarios, señala que su jefe les hace saber cuando no están realizando de manera eficiente su labor. Lo anterior indica una fortaleza importante en la cultura organizacional de la institución, ya que los funcionarios evidencian la existencia de comunicación para precisar fallas y necesidades de mejoramiento de competencias. Todo ello, entregará mayor claridad al trabajador sobre el camino a seguir para lograr un mejor rendimiento laboral y el avance que va experimentando en él. Así mismo, le entrega información importante a considerar, si el desempeño es satisfactorio, logra mayor seguridad y realización; y si el desempeño no lo es, obtiene importante información para mejorar su desempeño.

Gráfico 19



Un aspecto relevante de la cultura organizacional es el reconocimiento, el Instituto de Previsión Social de Valparaíso posee una fortaleza en este ámbito, ya que a más del 60% de los funcionarios les complace que la institución celebre eventos sociales. En estos eventos, las personas se sienten valoradas y reconocidas por su aporte a la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones de aniversario de la institución, son rituales que unen y aproximan a los funcionarios, motivando y reforzando aspectos de la cultura de la organización. Estos rituales constituyen una de las formas de aprendizaje de la cultura organizacional.

Gráfico 20



Un elemento importante de la cultura organizacional, es que los miembros de la institución conocen las labores que deben desempeñar. Así lo manifiesta el 80% del personal. Esto indica que existe una alta responsabilidad y comunicación entre los superiores y los trabajadores. Por lo tanto se convierte en un factor motivador importante para los empleados, ya que el no poseer dudas sobre lo que deben realizar, les concede mayor seguridad en la ejecución de su trabajo. Lo anteriormente expuesto, responde a una competencia técnica que implica el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño.

Gráfico 21



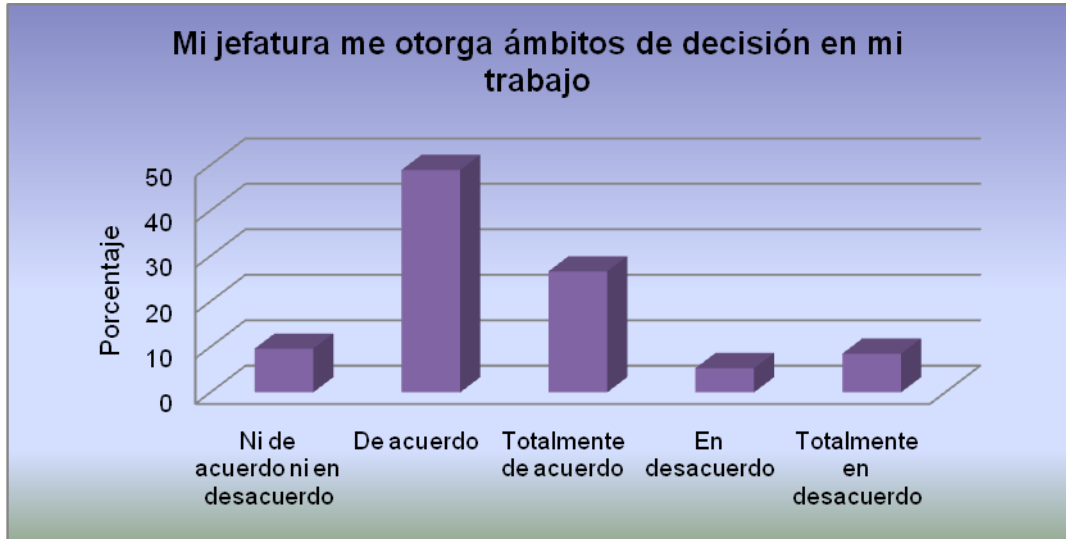
Un componente importante presente en la cultura organizacional de la institución, es la responsabilidad que asumen los funcionarios en el desarrollo de sus labores. Cerca del 90 % de los trabajadores del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, consideran que cumplen con los plazos establecidos para realizar sus labores. Esto indica que son capaces de realizar su trabajo, dando respuesta a su obligación de realizar las tareas asignadas.

Gráfico 22



Una de las fortalezas con las que cuenta la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, es que alrededor del 60% de los trabajadores, manifiesta participar aportando ideas y opiniones en la institución, por lo mismo se infiere que éstas son aceptadas por los demás miembros de la organización, lo que fomenta una adecuada participación comunicativa de los funcionarios dentro del Instituto de Previsión Social Valparaíso.

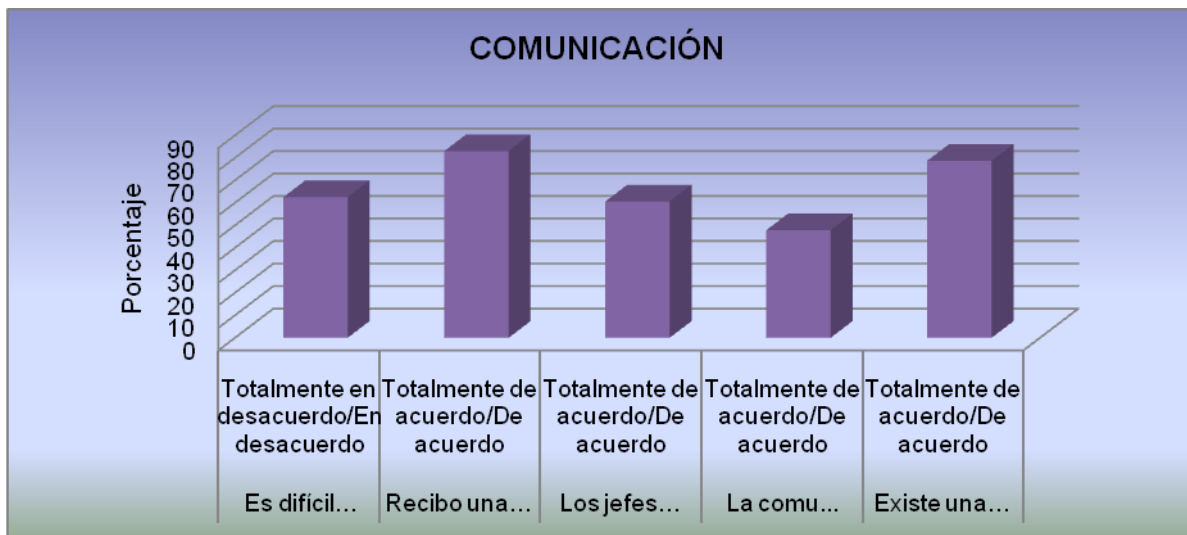
Gráfico 23



Uno de los elementos de la cultura de la organización, son los ámbitos de responsabilidad en el trabajo, el 80% de los trabajadores, afirma que su jefatura le otorga ámbitos de decisión en el trabajo, lo que ha posibilitado que exista una delegación adecuada por parte de los superiores en el ámbito de cada cual. Según Darío Rodríguez, esto aporta una adecuada participación en las labores de la institución tanto de los jefes como de los demás trabajadores.

Para que la jefatura otorgue cierta independencia en cuanto a las decisiones de los funcionarios, debe existir confianza. Esto adquiere gran relevancia, ya que el que la jefatura transmita cierta independencia y confianza ante el desempeño del trabajador, promueve, conjuntamente con la seguridad que el funcionario se sienta respetado, valorado y digno.

Gráfico 24



El cuadro da a conocer las tendencias de las siguientes afirmaciones de la variable comunicación:

1. Es difícil comunicarme directamente con mis superiores.
2. Recibo una adecuada acogida cuando me dirijo a mis superiores.
3. Los jefes se comunican con los trabajadores atendiendo sus opiniones y sugerencias.
4. La comunicación escrita que llega de los niveles superiores es oportuna.
5. Existe una comunicación apropiada con mis compañeros de trabajo.

Dentro de la cultura organizacional de la institución, se considera como una importante fortaleza que exista una comunicación en dirección vertical ascendente efectiva. Un 62,8% de los trabajadores consideran que no es difícil comunicarse directamente con los superiores. La comunicación debe incluir la idea de un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios, se precisa una filosofía de la dirección participativa para que la comunicación ascendente sea eficaz. Esto favorece el proceso que permite a las personas coorientar sus conductas, ya que los funcionarios se pueden dirigir a sus superiores para entregar retroalimentación, informar del progreso hacia las metas y también dar a conocer situaciones actuales. En este sentido este tipo de comunicación hace que los superiores estén informados de las opiniones acerca del trabajo, compañeros y de la institución en general.

Otro elemento esencial de la cultura de la organización, es que los trabajadores consideran que cuando se dirigen a los niveles superiores, reciben una adecuada acogida por parte de éstos, lo que fomenta la motivación en los funcionarios, ya que les permite acceder a los ámbitos superiores, haciendo llegar a las jefaturas sus propios aportes, quejas y sugerencias.

A partir de la afirmación "los jefes se comunican con los trabajadores atendiendo sus opiniones y sugerencias", alrededor del 60% del personal considera que éstas sí son atendidas por sus superiores, lo cual indica que la comunicación vertical descendente es adecuada en la institución, haciendo posible una mayor participación del personal. Según se expone en el libro "Comportamiento humano en el trabajo" de Davis K. y Newstrom J. La información objetiva es sumamente importante, ya que las representaciones realistas del trabajo, reducen las expectativas exageradas, debido a que a los funcionarios se les entrega información positiva y negativa acerca del trabajo, pues si los funcionarios conocen los problemas o situaciones que enfrenta la institución y se les comunica lo que los superiores están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Otro aspecto importante de la cultura de la organización, es la existencia de una comunicación en dirección horizontal adecuada. Alrededor del 80% de los funcionarios se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación "existe una comunicación apropiada con mis compañeros de trabajo", esto favorece que los integrantes del grupo de trabajo o subdepartamento se cooperen y estén dispuestos a trabajar en equipo, lo que les ahorra tiempo y facilitan la coordinación.

Es importante agregar, la presencia de una debilidad en la comunicación escrita, ésta se puede confirmar a partir de las respuestas a la afirmación "la comunicación escrita que llega de los niveles superiores es oportuna" ya que fue considerada inadecuada por más del 50% de sus trabajadores.

Gráfico 25



Un factor importante de la cultura organizacional de la institución, es la influencia de los líderes. Éstos deben poseer destrezas sociales, entre las cuales están la comunicación efectiva, ser capaz de escuchar, transmitir mensajes claros y precisos; capacidad de resolución de conflictos, generar trabajo en equipo y sinergia entre las personas.

En el cuadro anterior podemos observar que aproximadamente, el 70% del personal responde que sus jefes toman en cuenta las opiniones del grupo para tomar decisiones. Esto genera seguridad y aprendizaje en los trabajadores, lo que les permite desempeños autónomos y con despliegue de iniciativa.

De esta manera, se advierte otro aspecto importante que constituye una fortaleza en el estilo de liderazgo presente en la organización.

Finalmente, es necesario precisar, que la opinión del grupo es tomada en cuenta ante decisiones en los ámbitos que se puede tener cierto grado de influencia; por cuanto, existen ámbitos y niveles en que las decisiones y normas vienen ya definidas desde la dirección nacional.

Gráfico 26



La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van ingresando a lo largo del tiempo. Más del 70% de los funcionarios manifiesta que expresa su malestar cuando se

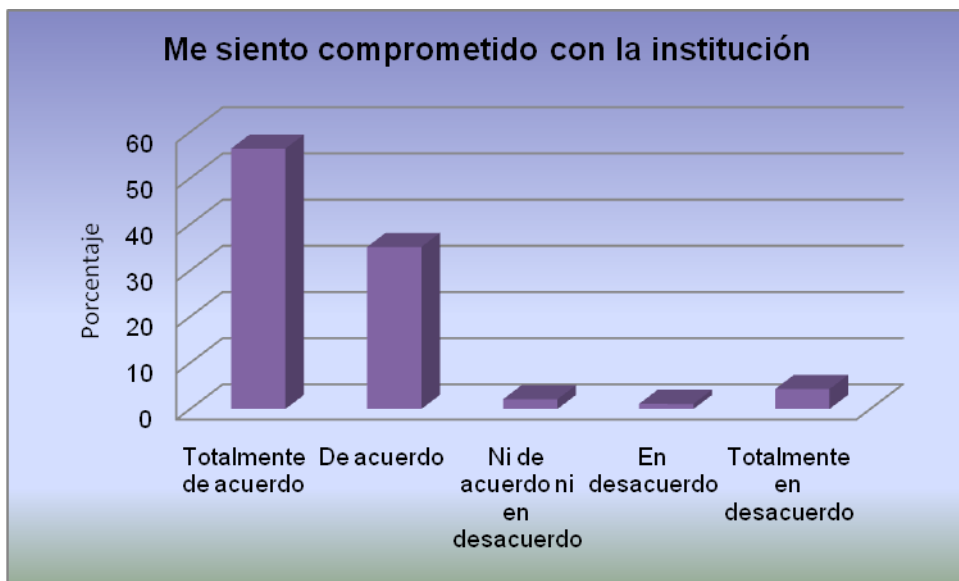
presentan situaciones irregulares en el trabajo, esto es favorable, puesto que se infiere que los funcionarios del Instituto de Previsión Social de Valparaíso cuentan con valores personales que les permiten expresarse con coherencia y sinceridad, mostrando su parecer ante situaciones que no comparten o aprueban.

Gráfico 27



Una fortaleza importante de la cultura organizacional que el Instituto de Previsión Social de Valparaíso ha logrado desarrollar, es la alta adhesión que sienten sus trabajadores hacia la organización. El gráfico muestra que a más del 90% de los trabajadores les gusta ser parte de ella. Existe un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la institución, generando condiciones favorables para la efectividad de la organización.

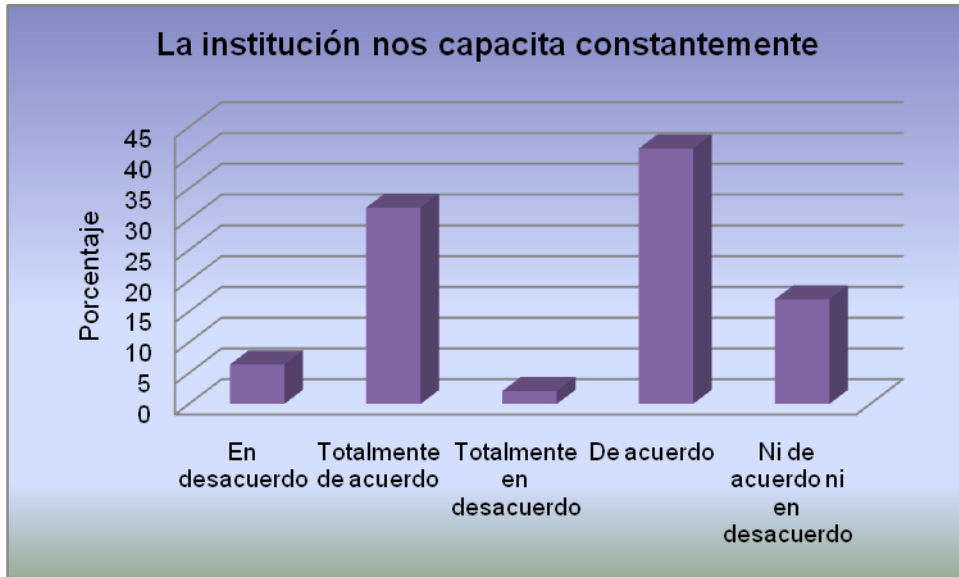
Gráfico 28



Otro componente importante de la cultura organizacional de la institución, es el alto compromiso que tienen los trabajadores con ella. El presente gráfico evidencia que un 80% de los trabajadores responden sentirse comprometidos con la institución. La cultura cumple varias funciones en las organizaciones, una de ellas es que transmite una sensación de identidad a los integrantes y que facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.

I. Chiavenato formula que el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas. En la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso.

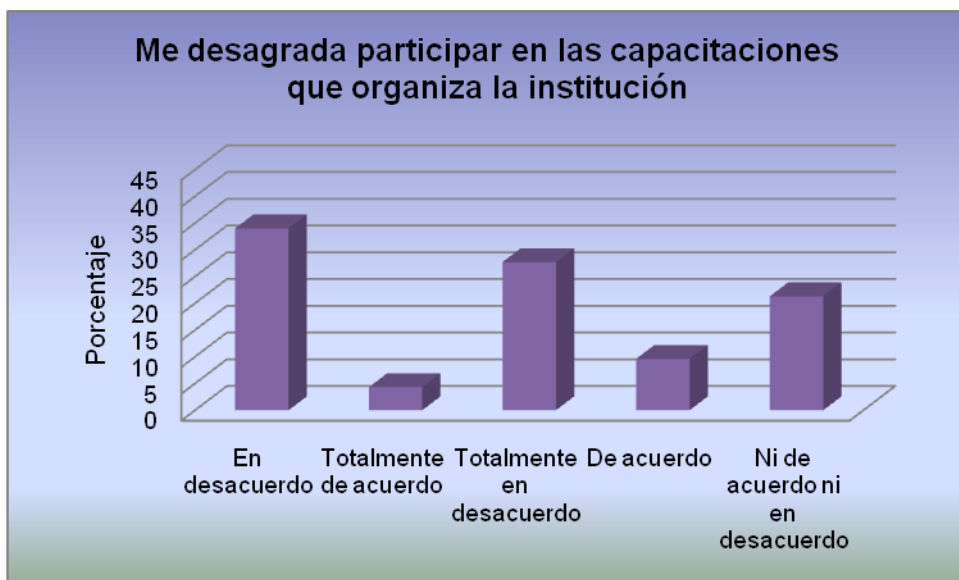
Gráfico 29



La capacitación es una fortaleza de la cultura organizacional en el Instituto de Previsión Social, ya que más de un 70% de los trabajadores afirma que la institución los capacita constantemente. Esto es absolutamente favorable tanto para los funcionarios como para la organización, ya que se produce una mayor especialización. Esta capacitación laboral se centra en el desarrollo de competencias, cuya finalidad es generar y mantener un trabajo de calidad.

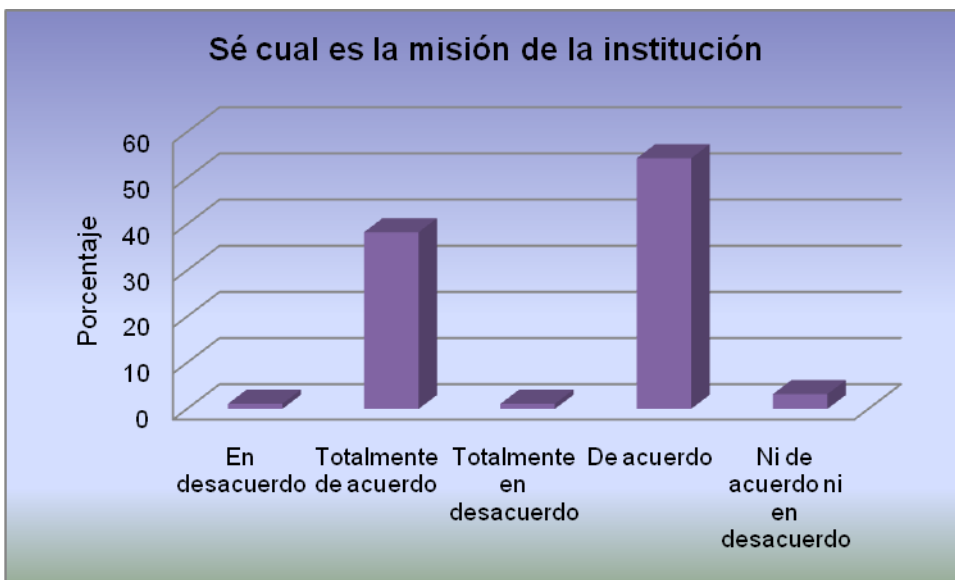
Es importante destacar que los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte, garantiza que todos orienten sus esfuerzos en una misma dirección, logrando así un desempeño de mayor calidad.

Gráfico 30



Más del 60% de los funcionarios manifiesta que le agrada participar de las capacitaciones que organiza la institución. Esto indica que la cultura presente en la organización favorece que el personal se perfeccione en técnicas y conocimientos propios de su labor, enriqueciendo su desempeño y aportando en mejor forma a la visión y misión institucional.

Gráfico 31



Dentro de los componentes de la cultura organizacional, se inserta la misión de la institución. El personal del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, manifiesta conocerla, ya que la mayoría de las respuestas se concentra en los tramos de acuerdo y totalmente de acuerdo; logrando conjuntamente, un porcentaje entre el 90% y el 100%. Por lo tanto es posible deducir que la institución ha definido claramente su misión y ésta se ha dado a conocer a los empleados, propiciando que los trabajadores puedan alcanzar los fines propuestos por la organización. Cabe consignar la importancia que tiene que los trabajadores conozcan la misión de la institución; por cuanto, como afirma Chiavenato, si las personas desconocen por qué existe la organización y a dónde pretende llegar, jamás sabrán cuál es el mejor camino ya que carecerán de dirección.

Gráfico 32

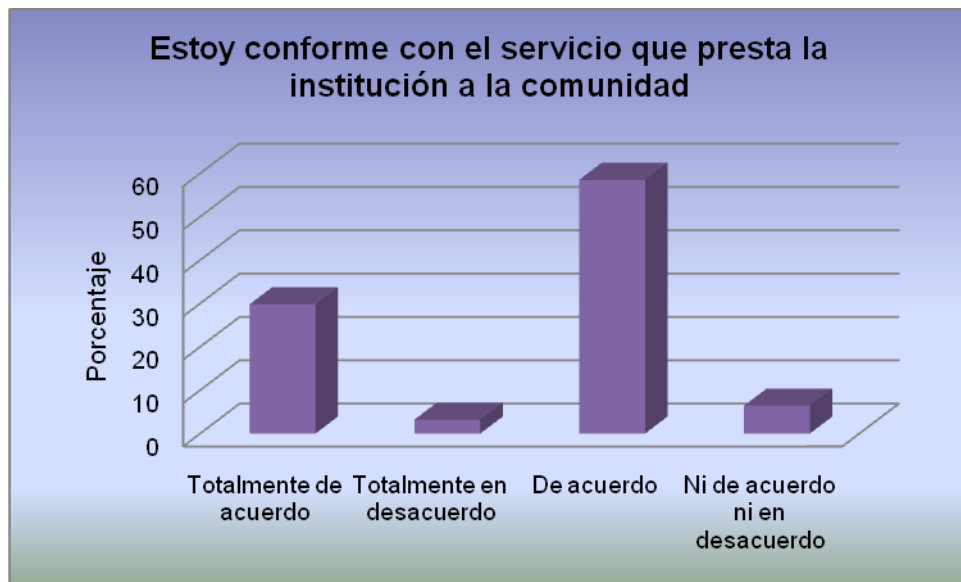


Una de las funciones de la cultura organizacional, es transmitir una sensación de identidad a los integrantes de la organización. En este ámbito un alto porcentaje de trabajadores (90%), manifiestan identificarse con la misión de la institución, es decir, que la cultura presente en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso, genera y mantiene condiciones favorables para que los trabajadores se identifiquen con la institución internalizando sus convicciones, valores y creencias. En la institución la cultura es fuerte, ya que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura. Los miembros de la organización se unen en

torno a los mismos objetivos y modos de actuar, lo que posibilita que los trabajadores aprendan, transmitan y compartan la cultura entre ellos. En definitiva la cultura define la misión y es la causa del surgimiento y el establecimiento de los objetivos organizacionales.

En relación a lo expuesto, Idalberto Chiavenato en su libro "Gestión del talento humano", expone que la misión debe traducir la filosofía de la organización. Esta filosofía incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización, que orientan su conducta ética, la responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

Gráfico 33



Los miembros de la institución en un porcentaje superior al 80%, manifiestan estar conforme con la labor que desarrolla la organización a la cual pertenecen, lo que propende considerablemente a un buen desempeño, un sentido de pertenencia y a una identificación con la institución. Se infiere que el servicio que se entrega a la comunidad responde a estándares de profesionalismo y de buenas relaciones entre los mismos trabajadores y con el público que se atiende. Esta característica de la cultura, favorece una comunicación bidireccional entre la organización y el público o comunidad, ya que ambas partes se deben escuchar y atender sus necesidades, facilitando la mutua comprensión. Así, los funcionarios conocen las características de los usuarios, sus necesidades y aspiraciones y tratan de satisfacerlas o superarlas continuamente.

Análisis Cualitativo

La presente investigación, de tipo cuantitativa, ha sido enriquecida con algunos elementos de carácter cualitativo. Metodológicamente, para este efecto, se utilizó la entrevista semi estructurada, la cual se aplicó de forma individual a 11 informantes claves pertenecientes a los distintos subdepartamento y sucursal del Instituto de Previsión Social de Valparaíso. La muestra fue seleccionada a través del criterio antigüedad de los funcionarios de la institución.

A continuación, se exponen las tablas con los fragmentos destacados de los discursos de los entrevistados. A partir de éstos será posible aproximarse, cualitativamente, a los significados que los informantes atribuyen a los ejes temáticos seleccionados, para enriquecer la información ya obtenida a través del instrumento cuantitativo.

- **Pregunta 1: ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?**

SUJETO	EJE TEMÁTICO	FRAGMENTO
Entrevistado 1	Ambiente laboral	<i>"...En realidad es un ambiente bueno, se trata de mantener eso porque el clima laboral es súper importante, yo diría que lo más importante porque la gente es motivada..."</i>
Entrevistado 2	Ambiente laboral	<i>"... Acá es bueno..."</i>
Entrevistado 3	Ambiente laboral	<i>"... A mí me parece bien..."</i>
Entrevistado 4	Ambiente laboral	<i>"... En este subdepartamento es muy bueno, muy bueno, excelente..."</i>
Entrevistado 5	Ambiente laboral	<i>"... Excelente, súper bueno..."</i>
Entrevistado 6	Ambiente laboral	<i>"... Buenas relaciones tenemos afortunadamente, porque depende de nosotros..."</i>
Entrevistado 7	Ambiente laboral	<i>"... Depende de cada grupo humano..."</i>
Entrevistado 8	Ambiente laboral	<i>"... Acá hay un buen ambiente de trabajo y creo que parte del ambiente de trabajo también lo hace uno colaborando..."</i>
Entrevistado 9	Ambiente laboral	<i>"... A ver, el ambiente de trabajo generalmente se lo tiene que hacer uno..."</i>
Entrevistado 10	Ambiente laboral	<i>"...Creo que podría ser mejor..."</i>
Entrevistado 11	Ambiente laboral	<i>"... En mi subdepartamento, bien nos llevamos todos bien, nos ayudamos, cooperamos, conversamos de todo un poco..."</i>

Un aspecto relevante de la cultura organizacional es el ambiente de trabajo, se destaca como una fortaleza de la institución, que se encuentra en permanente mejoramiento.

Este elemento es considerado altamente positivo por parte de los entrevistados, señalando que a pesar de las individualidades de cada persona, existe esa disposición a mantener un adecuado clima laboral, basado en el respeto, colaboración y confianza entre los trabajadores de cada subdepartamento. Estos informantes destacan que el ambiente de trabajo se lo debe hacer uno mismo, estar dispuesto a colaborar para que se genere un contexto que facilite las buenas relaciones entre cada trabajador y con los superiores.

Chiavenato, en su libro “Gestión del talento humano” expone que la mejor empresa promueve un clima interno en que los empleados se sienten libres para hacer preguntas y dispuestos a recibir una respuesta franca. Los mejores sitios de trabajo disponen de mecanismos de retroalimentación para que las personas tengan oportunidad de hacer preguntas a la dirección. Es importante trabajar en un ambiente donde se pueda confiar en lo que le dicen. Además, señala que un buen lugar para trabajar es aquel donde se confía en las personas para quien trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y le agradan los compañeros de trabajo. La confianza existe cuando la dirección de la empresa es digna de crédito, respeta y trata de manera justa. En algunas empresas los empleados se sienten especiales por el simple hecho de pertenecer a una organización con fama de calidad de lo que hace o por la contribución que entrega a la sociedad. Por último es esencial que exista un clima de camaradería entre los compañeros de trabajo.

○ **Pregunta 2: Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?**

SUJETO	EJE TEMÁTICO	FRAGMENTO
Entrevistado 1	Valores	<i>“... El valor principal en la gente es la responsabilidad..., yo veo que la gente tiene un tremendo compromiso...”</i>
Entrevistado 2	Valores	<i>“... Yo creo que principalmente es la vocación de servicio público...”</i>
Entrevistado 3	Valores	<i>“... Bueno la lealtad es un valor muy preciado, el respeto, no sólo con los compañeros de trabajo, sino también para con nuestros usuarios, la solidaridad es algo que es bien reconocida dentro del IPS..., la vocación del servicio público...”</i>
Entrevistado 4	Valores	<i>“... Bueno la responsabilidad es el punto más importante de los trabajadores...”</i>
Entrevistado 5	Valores	<i>“... Bueno lealtad yo encuentro que hay varias personas que son muy leales, bueno y también responsables...”</i>
Entrevistado 6	Valores	<i>“... Intachables hasta decir basta..., tienen ese espíritu de entregarse de repente mas allá de lo que debería ser nuestro trabajo...”</i>
Entrevistado 7	Valores	<i>“... Hay muchos que yo conozco en esta institución que aportan dedicación a su trabajo, esfuerzo, honestidad en lo general yo puedo apuntar esos valores...”</i>
Entrevistado 8	Valores	<i>“... Yo diría que en general hay compromiso de las personas...”</i>

Entrevistado 9	Valores	<i>"... Como valores, la responsabilidad..."</i>
Entrevistado 10	Valores	<i>"... Creo que el valor principal en los funcionarios es que tienen un alto sentido de conciencia social..."</i>
Entrevistado 11	Valores	<i>"... Podríamos decir la honradez, la ética..."</i>

Un componente fundamental de la cultura organizacional son los valores, éstos son deseos o anhelos conscientes y afectivos que guían el comportamiento de las personas. Los valores personales de un individuo, guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral. Si el conjunto de valores de una persona es importante, guiará a la persona y también fomentará un comportamiento consistente en todas las situaciones. Los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto.

Como principal hallazgo, se declara que la gran parte de los entrevistados, coincide en que los valores principales presentes en los funcionarios de la institución son: Responsabilidad, compromiso, vocación de servicio, lealtad y honradez. Estos valores son un aporte importante de la cultura organizacional de la organización.

Es importante mencionar que las personas constituyen el capital intelectual de la institución, ellas invierten en la organización valores, éstos son compartidos por cada uno de ellos, los cuales se tornan importantes para las personas, los valores definen las razones para hacer lo que hacen, sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. Estos valores se convierten en ideales y expectativas que los funcionarios asumen como esenciales en su actuar, los valores deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones. Tal como ocurre en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso.

- **Pregunta 3: ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?**

SUJETO	EJE TEMÁTICO	FRAGMENTO
Entrevistado 1	Participación en eventos especiales	<i>"... Ahora no va nadie... si hay un paseo la gente va almuerzo y se viene..., ya no existe ese deseo de compartir..."</i>
Entrevistado 2	Participación en eventos especiales	<i>"... No hay participación, es bastante apática la gente, cuesta mucho motivarlos..."</i>
Entrevistado 3	Participación en eventos especiales	<i>"... Yo diría que la gente tiene algún grado de participación...si algo se participa..."</i>
Entrevistado 4	Participación en eventos especiales	<i>"... Bueno siempre va haber grupos que son apáticos...yo creo que es normal la participación acá"</i>
Entrevistado 5	Participación en eventos especiales	<i>"... Más o menos, debido yo pienso a la edad, es que somos todos mayores ya, cincuentones para arriba somos medios abúlicos..."</i>
Entrevistado 6	Participación en eventos especiales	<i>"... Ahora no, cada vez somos menos, porque normalmente estamos como achoclonados, por decirlo, en tu unidad..."</i>

Entrevistado 7	Participación en eventos especiales	"...Hay un número de personas que participa..., creo que estoy de la mitad que no comparte mucho..."
Entrevistado 8	Participación en eventos especiales	"... Por lo que me ha tocado ver no hay tanta participación, la gente es más bien como más retraída, es mas de hacer las cosas con sus más cercanos..."
Entrevistado 9	Participación en eventos especiales	"... Antiguamente había más espíritu de participar, pero ahora no es tanto, ha disminuido..."
Entrevistado 10	Participación en eventos especiales	"... Tan pronto llega la hora de salida se retira la mayor cantidad..."
Entrevistado 11	Participación en eventos especiales	"... No hay mucho interés, no sé si será por la edad, la mayoría, yo creo que un ochenta por ciento está arriba de los cincuenta..."

El hallazgo que se extrae a partir de los fragmentos, es que existe una baja participación en los eventos especiales que organiza la institución, es así como lo declara la mayoría de los entrevistados. La participación es un componente importante de la cultura organizacional, en este caso se debe considerar que la participación social de los trabajadores es baja y esto se transforma en una debilidad importante de la cultura.

En el Instituto de Previsión Social de Valparaíso, existe un bajo involucramiento en los actos sociales, donde se encuentran presentes más personas de la institución. Sin embargo todos los informantes claves reconocen la existencia de las instancias para participar y esto corrobora a su vez la existencia de una fuente informativa que hace partícipes a los trabajadores.

En la realidad actual, es más baja la participación en actividades extra laborales, debido a otros intereses de carácter individual, por este motivo se pierde la instancia que ofrece la institución de compartir con otras personas ciertas circunstancias y emociones.

Un segundo hallazgo, recabado a través de los discursos de los entrevistados, recae en la edad promedio de los funcionarios de la institución como un elemento incidente en la baja participación.

○ **Pregunta 4: Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?**

SUJETO	EJE TEMÁTICO	FRAGMENTO
Entrevistado 1	Concepción del buen trabajador	"... Yo pienso que en realidad lo principal es el compromiso con la institución, la responsabilidad, la honradez..."
Entrevistado 2	Concepción del buen trabajador	"... Primero, estar comprometido..., ser muy honesto, ser empático..."
Entrevistado 3	Concepción del buen trabajador	"... Primero, ser responsable, honesto, con mucha dedicación a su trabajo y en especial en lo que es el servicio público debe tener una alta vocación..."
Entrevistado 4	Concepción del buen trabajador	"... La responsabilidad para mí es uno de las más importantes, ser participativo, sociable es importante ser

		<i>sociable comunicarse y eso trabajar en grupo...</i>
Entrevistado 5	Concepción del buen trabajador	<i>"... Bueno, responsable, leal, que cumpla todas las normativas de la institución, puntual, eso..."</i>
Entrevistado 6	Concepción del buen trabajador	<i>"... Bueno, ser honesto, ser solidario, servir, somos servidores públicos, entonces yo encuentro que un buen funcionario tiene que tener eso más que claro, tú aquí estás para servir al otro..."</i>
Entrevistado 7	Concepción del buen trabajador	<i>"... Honestidad y como se llama un espíritu de capacitarse de mejorar el servicio que prestamos..."</i>
Entrevistado 8	Concepción del buen trabajador	<i>"... Yo creo que un buen trabajador debe ser una persona básicamente honesta..."</i>
Entrevistado 9	Concepción del buen trabajador	<i>"... A ver, conocimiento de las tareas que tiene que cumplir..."</i>
Entrevistado 10	Concepción del buen trabajador	<i>"... Un buen trabajador debe identificarse muy bien con su institución, saber la misión o sea de lo que quiere hacer llegar la institución..."</i>
Entrevistado 11	Concepción del buen trabajador	<i>"... Tener un buen trato hacia las personas, hacia el resto de tus compañeros, presentar interés, adquirir conocimiento, ser una persona como dije antes honrada, honesta..."</i>

El principal hallazgo en cuanto a este eje temático, hace referencia a que los funcionarios entrevistados, coinciden en las características que declaran como esenciales en un buen trabajador, destacando como principales características: Compromiso, honradez, responsabilidad y honestidad. Esto adquiere relevancia para la cultura organizacional debido a que existe una concepción compartida sobre la temática, expresando una alta concordancia entre los informantes.

Lo anterior, hace referencia a la existencia de una cultura organizacional que demuestra la presencia de valores muy arraigados en ella y sobre todo, se evidencia que la compone un alto sentimiento de seguridad ante la percepción de ellos como funcionarios con adecuadas competencias.

○ **Pregunta 5: Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?**

SUJETO	EJE TEMÁTICO	FRAGMENTO
Entrevistado 1	Características de un buen jefe	<i>"... Para mí es esencial que el jefe tiene que conocer a cabalidad su trabajo..., ser un jefe humano..."</i>
Entrevistado 2	Características de un buen jefe	<i>"... Predicar con el ejemplo, ser justo, medirlos a todos con la misma vara, tiene que ser muy comunicativo, respetuoso y también leal..."</i>
Entrevistado 3	Características de un buen jefe	<i>"... Tiene que tener el don de liderazgo que es fundamental, tiene que cumplir con las competencias por supuesto específicas para ocupar el cargo..., y yo diría</i>

		<i>que experiencia...”</i>
Entrevistado 4	Concepción del buen jefe	<i>“... Reconocimiento a los funcionarios...”</i>
Entrevistado 5	Concepción del buen jefe	<i>“... Bueno, pienso que él debe tratar de proteger a sus funcionarios, ser leal con sus funcionarios...”</i>
Entrevistado 6	Concepción del buen jefe	<i>“... Para mí por lo menos es cuando lo que se ve poco ahora, cuando los jefes tratan a sus subordinados como personas..., hay muy poca comunicación en el fondo así de persona a persona...”</i>
Entrevistado 7	Concepción del buen jefe	<i>“... Creo que no hay mejor incentivo para los subordinados que el jefe de el ejemplo en todas las cosas, sea un trabajador puntual, ser responsable, buen trato...”</i>
Entrevistado 8	Concepción del buen jefe	<i>“... Un buen jefe debe ser una persona que primero básico salude todos los días a sus funcionarios...”</i>
Entrevistado 9	Concepción del buen jefe	<i>“... Para mí el buen jefe tiene como punto uno ser líder..., tener conocimiento...”</i>
Entrevistado 10	Concepción del buen jefe	<i>“... Tener una capacidad de liderazgo enorme..., conocedor de todos los procesos..., pero también deberían conocer la parte humana, eso es...”</i>
Entrevistado 11	Concepción del buen jefe	<i>“... Para mí un buen jefe es aquel que comparte con sus funcionarios..., que sea comunicativo, y decir siempre lo que está bien o lo que está mal...”</i>

En la cultura organizacional de la institución, otro de los hallazgos, es que los trabajadores identifican claramente las características que debe tener un buen jefe. La mayoría de los informantes claves, coincidieron en que un buen jefe debe poseer las siguientes características: Conocer el trabajo, ser un ejemplo, líder, comunicativo, leal, otorgar reconocimiento a sus funcionarios.

Al hacer referencia a comunicativo, manifiestan la importancia de la existencia de una adecuada comunicación con sus trabajadores, manteniendo siempre un trato cordial, tan básico como un saludo.

Los fragmentos expuestos, hacen alusión a la necesidad de recibir un reconocimiento por su labor, como así también a una adecuada comunicación, refiriéndose a hacer saber cómo se está realizando el trabajo con el fin de poder corregir los errores. Lo anterior para conseguir un mejor desempeño laboral.

Como es posible apreciar, es relevante para los informantes poseer una capacidad de liderazgo para ser un buen jefe, teniendo un trato humano, de comprensión ante su trabajador, privilegiando antes que todo el respeto por la persona. Por lo mismo, se evidencia la importancia que entregan los trabajadores a la inteligencia emocional como un elemento esencial en un buen jefe, ésta según Goleman, es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales que establecemos.

También se otorga importancia, a conocer a cabalidad el trabajo que debe desempeñar como jefe, todo lo que le compete para poder cumplir así con sus labores y también para poder dirigir de forma adecuada a sus funcionarios a cargo. Lo anterior entrega seguridad ante la dirección que tiene el funcionario, ya que le permite formarse una visión adecuada del desempeño y las competencias que posee su jefe.

A partir de los hallazgos de este eje temático, se evidencia una importante fortaleza en la cultura organizacional de la institución, ya que los informantes comparten el pensamiento con respecto a la temática, evidenciando la tendencia a actuar conforme a un alineamiento organizacional.

Síntesis Diagnóstica

Esta síntesis diagnóstica, dará cuenta de la situación actual del Instituto de Previsión Social de Valparaíso. El estudio, surge debido a un bajo conocimiento de la cultura organizacional en esta institución.

A continuación se presentarán fortalezas y debilidades arrojadas por los resultados y análisis de los datos. Éstas fueron seleccionadas según los mayores porcentajes positivos obtenidos por cada indicador, para el instrumento cuantitativo; y eje temático, para el instrumento cualitativo. Realizando el corte de puntaje en el 65% para las fortalezas y constituyendo como debilidad los porcentajes menores al 50%. Para determinar los porcentajes del instrumento cualitativo, se estableció la frecuencia de los discursos con opiniones similares, al obtener la frecuencia, se estableció el porcentaje correspondiente. Luego, en el caso de los indicadores positivos de una misma variable, se estableció un promedio entre ellos, considerando éste, para su inserción dentro de las fortalezas o debilidades expuestas en la tabla a continuación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Los valores son altamente compartidos por los trabajadores de la institución. (84,4%).	1. Baja participación de los trabajadores en eventos especiales de la institución. (18%).
2. Existencia de una efectiva comunicación en dirección ascendente y horizontal en la institución. (Promedio: 80,8%).	2. En la institución en cuanto al indicador condiciones laborales en el ámbito estabilidad laboral, existe una baja seguridad de los trabajadores. (39,3%).
3. La institución presenta una adecuada participación resolutive, otorgando un apropiado grado de decisión en los ámbitos de su trabajo a los trabajadores. (75,5%).	3. En la institución la comunicación en dirección descendente de tipo escrita es inadecuada. (47,8%).
4. En la institución los indicadores de la variable motivación: Supervisión, responsabilidad, trabajo en sí, logro, condiciones laborales (espacio físico, potenciamiento de un trabajo eficiente por parte de la institución y los beneficios que la institución entrega a los funcionarios), relaciones interpersonales y reconocimiento motivan a los trabajadores a realizar un trabajo de mayor calidad. (Promedio: 72,5%).	
5. La toma decisión de los líderes considera adecuadamente las opiniones de los trabajadores. (67%).	

FORTALEZAS

○ **Primera**

La primera fortaleza de la cultura organizacional de la institución, se encuentra en la variable "valores", debido a que se evidencia marcadamente la presencia de una cultura fuerte, ya que los valores centrales son sostenidos con firmeza y altamente compartidos por los funcionarios, éstos se unen en torno a los mismos objetivos y modos de actuar lo que posibilita que los trabajadores aprendan, transmitan y compartan la cultura entre ellos.

A través del indicador "honestidad", es posible afirmar que la mayor parte de los trabajadores de la organización, sabe reconocer cuando algo está incorrecto y expresa su desacuerdo claramente. Por otro lado, en cuanto al indicador "compromiso", se asevera un alto sentido de pertenencia y lealtad hacia la institución, esto se puede deber a que en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso, se les trata con respeto, no como medios de producción. Estas características propias de los trabajadores de la organización, refuerzan y demuestran la presencia de una cultura organizacional arraigada muy fuertemente en los empleados, siendo ésta positiva y potenciadora de la realización de un adecuado trabajo.

A partir de los discursos emanados por los informantes claves, se establecieron los valores que ellos consideran como presentes en los trabajadores del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, la mayoría de ellos coincidieron en las características que debe tener un buen trabajador. Esto habla de la importancia que tiene para ellos considerarse personas con adecuados valores personales. Además, es relevante también que los reconozcan en sus compañeros de trabajo.

Una de las oportunidades que entrega la institución a sus trabajadores, son las ofertas de capacitación, esto es absolutamente favorable tanto para los funcionarios como para la organización, ya que se produce una mayor especialización en las áreas en que se desempeña la institución, además es un factor que el Instituto de Previsión Social y sus funcionarios deben aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

Finalmente en cuanto a esta variable, se destaca que la institución ha definido claramente su misión y ésta se ha dado a conocer a los empleados, propiciando que los trabajadores puedan alcanzar los fines propuestos por la organización. Además, existe una identificación con la misión y los trabajadores están de acuerdo con los comportamientos y creencias que identifican a la organización. Esto denota un sentimiento de identidad de los trabajadores con la institución, lo cual indica una clara aceptación de los funcionarios por lo que es, lo que hace y el fin de la institución.

- **Segunda**

La segunda fortaleza se encuentra en la variable "comunicación", debido a que en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso, ésta es efectiva en las direcciones de tipo ascendente y horizontal, existiendo así una comunicación satisfactoria entre los compañeros de labores, provocando en el grupo de trabajo o subdepartamento una disposición a trabajar en equipo y a cooperarse en las labores, ahorrándoles tiempo y facilitando la coordinación. Además, se evidencia una adecuada acogida de los jefes cuando los trabajadores se dirigen a ellos, lo que fomenta la motivación en los funcionarios, ya que les permite acceder a los ámbitos superiores haciendo llegar a las jefaturas sus propios aportes, quejas y sugerencias.

- **Tercera**

Como tercera fortaleza dentro de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, se vislumbra que los jefes otorgan ámbitos de decisión a los funcionarios en sus propias tareas, posibilitando que exista una delegación adecuada por parte de los superiores en el ámbito de cada cual. Esto indica que existen ámbitos de responsabilidad en los funcionarios de esta organización.

- **Cuarta**

Una cuarta fortaleza de la cultura organizacional, se encuentra en la variable motivación, ya que la mayoría de sus indicadores fomentan la motivación en los trabajadores de la organización. Primeramente en relación al indicador "supervisión", a través del instrumento cuantitativo, se evidencia que los funcionarios no necesitan supervisión para realizar sus labores diarias.

A partir del indicador "responsabilidad", es posible declarar que el Instituto de Previsión Social, dispone de recurso humano capacitado para ejecutar las labores encomendadas, mejorando el rendimiento en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.

Otro componente de esta variable que evidencia una fortaleza de la cultura organizacional, hace referencia al indicador "trabajo en sí", ya que los miembros de la institución conocen las labores que deben desempeñar. Esto indica que existe una alta responsabilidad y comunicación entre los superiores y los trabajadores. Lo cual responde a una competencia técnica que implica el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Así como los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño.

En cuanto al indicador "logro", debido a que los trabajadores del Instituto de Previsión Social se imponen metas y desafíos en su trabajo, se establece que dicha institución cuenta con recurso humano que presenta objetivos claros orientados al logro de ellos mismos, y que en consecuencia serán de la organización, además existe una concordancia entre las aspiraciones de los funcionarios con las de la institución, existiendo un alineamiento organizacional adecuado entre la institución y los trabajadores.

El indicador "condiciones laborales", se evidencia como fortaleza en referencia a: Espacio físico, potenciamiento de un trabajo eficiente por parte de la institución y a los beneficios que la institución entrega a los funcionarios. Ante esto, las condiciones laborales se constituyen como un recurso importante para el buen servicio de las labores, debido a que la organización aporta las facilidades para que los trabajadores consigan un mayor desempeño. Es importante mencionar dentro de esta fortaleza, la adecuada difusión de los beneficios que la institución otorga a sus miembros. Los funcionarios han manifestado poseer conocimiento y conformidad con ellos, de lo anterior se deduce que los beneficios presentes en la organización suplen necesidades individuales de los trabajadores, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

Otro indicador es "relaciones interpersonales", éstas son altamente positivas en la institución, además de verse reflejado esto en la aplicación del instrumento cuantitativo, pudo verse expresado en la entrevista, en la cual no hubo críticas al ambiente de trabajo, sino más bien concordancia en que éste era muy positivo. Lo anterior demuestra que para los funcionarios del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, el estar en el trabajo es un elemento motivador debido a la buena disposición, colaboración y apoyo que se da entre los trabajadores, aportando a un grato ambiente laboral y por ende a una positiva motivación para los miembros de la institución. A partir de los hallazgos obtenidos, es posible caracterizar a las relaciones interpersonales de la institución como las de un equipo de trabajo, el cual genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.

El último indicador, que constituye una fortaleza de la cultura organizacional a partir de la variable motivación, es el "reconocimiento". Según la información recabada por el instrumento cuantitativo, se obtuvo el hallazgo de que en la institución los jefes reconocen o les comunican a los trabajadores cuando el trabajo está bien o mal hecho, lo cual demostraría que existe una preocupación de cómo están haciendo su labor. Por consiguiente, si el desempeño es satisfactorio mejora la imagen de sí mismo y la competencia personal, si es lo contrario tendrá la necesidad de mejorar el flujo de información para así conservar un buen nivel de desempeño.

- **Quinta**

Como quinta fortaleza, se destaca el que en la institución, la opinión del grupo de trabajo es considerada por los líderes. Esto potencia la seguridad de los funcionarios en cuanto a que los hace sentir parte de la toma de algunas decisiones, por lo tanto valida la importancia de sus opiniones como miembros de la organización. Sin embargo, estas decisiones son específicamente en cuanto a la tarea o labor que desarrollan, ya que las decisiones y normas están ya definidas por un organismo superior (dirección nacional).

DEBILIDADES

○ **Primera**

La primera debilidad existente en la cultura organizacional, recabada a partir de las entrevistas realizadas a los informantes claves, se refiere a la baja participación en eventos organizados por la institución. Ante esta situación, los informantes manifestaron como posible razón, la edad promedio de los funcionarios de la institución. Este dato, es comprobado mediante la información obtenida por el cuestionario aplicado a los funcionarios de la organización, encontrándose la mayor concentración de ellos en un rango de edad desde los 49 a los 62 y más años.

○ **Segunda**

Una segunda debilidad presentada por la institución, se evidencia en el indicador "condiciones laborales" en relación a la seguridad en el empleo, ya que en la institución existe inseguridad de los trabajadores respecto a su estabilidad laboral. Esto puede tener respuesta en que en la institución existen diversas modalidades de vinculación a ella, tales como planta, contrata y honorarios, lo cual provoca inseguridades a ciertos trabajadores según el tipo de afiliación. Lo anteriormente expuesto puede afectar en la motivación de los funcionarios.

○ **Tercera**

La tercera y última debilidad de la cultura organizacional, se encuentra en la variable "comunicación", específicamente en el tipo de dirección descendente escrita, a través del instrumento cuantitativo fue posible desprender que los funcionarios no la consideran como clara, precisa y oportuna, lo cual imposibilita la adecuada transmisión de los mensajes.

Capítulo V “Conclusiones y Propuesta”

CONCLUSIONES

En relación a la temática

La cultura es la manera cómo actúan los miembros de una organización, la cual tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Ella identifica, caracteriza, diferencia y le da imagen a toda organización, es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, en la elaboración de normas y políticas para establecer directrices. La cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización y proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

El objetivo general de la investigación, radica en la necesidad de caracterizar la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social, con el fin de conocerla mejor, para así reorientar aquellos aspectos que dificulten el buen funcionamiento de la organización.

A partir de los hallazgos obtenidos, es posible considerar la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social como una "cultura fuerte", ya que los valores se encuentran claramente definidos y ampliamente difundidos, éstos son compartidos y rigen la conducta de los miembros de la organización. Como cultura organizacional fuerte, ejerce más influencia en los empleados, propugna normas éticas altas, tiene un influjo poderoso y positivo en el comportamiento de los empleados, generando condiciones muy favorables para que sus trabajadores orienten sus esfuerzos en una misma dirección.

Asimismo, es posible concluir, además, que es de tipo funcional, debido a que permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva, compromete a sus integrantes y fomenta la integración creando un ambiente laboral adecuado.

La cultura del Instituto de Previsión Social cumple varias funciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social.

En relación a la metodología

El enfoque cuantitativo permitió conseguir los objetivos planteados en la investigación, ofreciendo la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente. Otorgó control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Este enfoque permitió entregar profundidad a los datos, considerándose satisfactorios para el desarrollo del estudio, facilitando el conocimiento de las características de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social, Valparaíso.

En cuanto al objetivo general "conocer las características de la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso", es posible constatar que fue alcanzado satisfactoriamente, mediante el logro de los objetivos específicos.

En relación al objetivo específico 1 "identificar el tipo de motivación, participación, comunicación y liderazgo presente en la cultura organizacional de la institución, se declara que fue alcanzado satisfactoriamente, ya que a través de los instrumentos aplicados para la recolección de información, se logró caracterizar estos componentes de la cultura organizacional.

El objetivo específico 2 "identificar los valores presentes en la cultura organizacional de la institución, se considera logrado, en tanto fue posible reconocer los valores presentes en la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso.

El objetivo general 3: "conocer las características sociodemográficas y económicas de los trabajadores de la institución", fue logrado efectivamente, puesto que estas características pudieron ser conocidas y declaradas por el equipo seminarista a través de esta investigación.

De esta forma, es posible otorgar a la organización una base de conocimiento científico en cuanto a esta temática, la cual les permitirá crear oportunidades de mejoramiento, según las necesidades de la institución.

En cuanto a los recursos, éstos fueron de tipo humano, materiales y financieros, siendo satisfactorios para el desarrollo de la investigación. Cabe consignar que el recurso humano, fue fundamental para la consecución del estudio; tanto; el equipo seminarista, como el personal del Instituto de Previsión Social Valparaíso; cumpliendo, además, un rol fundamental el jefe del Subdepartamento de Personas de dicha institución, y el guía académico de las alumnas seminaristas.

En relación al tiempo, fue cumplido satisfactoriamente, en total concordancia con su planificación, al inicio de la investigación.

En relación al rol del Trabajador Social

Trabajo Social concibe la empresa como una organización social; como un sistema social abierto, que coordina un gran número de acciones humanas que reúne en una misma trama a ejecutivos, dirigentes, expertos, trabajadores, maquinarias, materia primas y dinero. En una organización se debe lograr los siguientes objetivos básicos: Primero, ser eficiente, vale decir, producir bienes y/o servicios de forma tal que su supervivencia esté asegurada. En segundo lugar, satisfacer las necesidades básicas y de desarrollo de los miembros que la componen; y, finalmente, desempeñar un rol en el desarrollo social del país. El trabajo social se constituye como un nexo entre estos objetivos, impulsando un adecuado equilibrio entre éstos.

Al Trabajador Social, le corresponde el papel de "facilitador del cambio". Debe buscar en todos y en cada cual su capacidad para cambiar, mejorar y desarrollarse. Su labor debe consistir en apoyar los procesos de crecimiento y desarrollo personal y organizacional. Debe ser también un facilitador en la incorporación y uso de innovaciones que apoyen las necesarias transformaciones sociales, para impulsar los procesos de mejoramiento; por ende, debe investigar y conocer la realidad existente en cada comunidad. De esta manera, la percepción de las personas a partir de su propia realidad debe ser constituir la base a considerar por la planificación. Es por lo anterior, que la realidad evidenciada por el personal de la institución es necesaria para poder abordar así con mayor conocimiento las problemáticas que pudieran estar existiendo al interior de ella, accediendo a mayores niveles de viabilidad de los procesos que desea impulsar la organización.

Las personas encargadas del bienestar social de la institución deben poseer las competencias necesarias para conocer, científicamente, la realidad de las personas que conforman la organización y en base a dicha base científica de datos, diseñar proyectos y gestionar beneficios y convenios, impulsando un trabajo en redes que optimice el uso de los recursos.

La experiencia del equipo seminarista dentro del área de recurso humano, confirma la importancia de la presencia del Trabajador Social en esta área. La cual necesita de la experticia en habilidades comunicacionales, técnicas y estrategias sociales que este profesional maneja.

PROPUESTA

La presente propuesta, se ha generado a partir de los resultados de la investigación científica realizada por el equipo seminarista en el Instituto de Previsión Social de Valparaíso.

Objetivo general:

"Contribuir al mejoramiento de la participación social de los trabajadores del Instituto de Previsión Social de Valparaíso".

Objetivos específicos:

- Pesquisar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los trabajadores.
- Promover la participación social de los trabajadores en eventos especiales.

Beneficiarios:

Los trabajadores del Instituto de Previsión Social de Valparaíso.

Fundamentación:

La principal problemática identificada en la cultura organizacional del Instituto de Previsión Social de Valparaíso, es la baja participación de sus trabajadores en eventos especiales.

La celebración de eventos especiales es una forma de compensación de la organización hacia sus trabajadores, por lo tanto la presente propuesta pretende apoyar el alineamiento estratégico impulsando mayores niveles de correspondencia entre las expectativas del trabajador ante los eventos especiales y lo que la organización pretende entregarles a través de éstos.

Las compensaciones deben ser materia de reflexión, objeto de un análisis, planificación y dirección desde una perspectiva estratégica y un nexo entre los objetivos de la organización y las necesidades, motivación y desempeño de sus trabajadores.

Matriz de planificación

Objetivos específicos	Actividad	Técnicas	Recursos	Tiempo
Pesquisar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los trabajadores.	Incorporar un buzón donde los trabajadores puedan manifestar sus opiniones y sugerencias.	Organización	Recurso humano: Subdepartamento de personas. Recursos Materiales: Material fungible (lápiz y hojas para buzón).	Indefinido.
Pesquisar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los trabajadores.	Revisar las opiniones y sugerencias periódicamente para la mejora de aspectos insatisfechos.	Organización Reflexión y análisis	Recurso humano: Subdepartamento de personas.	Indefinido.
Promover la participación social de los trabajadores en eventos especiales.	Elaborar y aplicar una encuesta a los funcionarios, la cual contenga alternativas de actividades para incluir en los eventos especiales, tales como: competencias de ornamentación, de	Creatividad Empatía	Recurso humano: Subdepartamento de personas. Recursos materiales: Material fungible.	3 semanas.

	baile, premiaciones, etc.			
Promover la participación social de los trabajadores en eventos especiales.	Realizar focus group con representantes de cada subdepartamento para definir las actividades a realizar en los eventos especiales.	Debate Atención y Escucha Reflexión.	Recurso humano: Subdepartamento de personas y un representante de los demás subdepartamentos. Recursos materiales: Material fungible (hojas, lápices).	60 minutos.

Descripción de actividades

- Actividad 1 y 2:

A partir de dichas actividades se pretende que el subdepartamento de personas cree un buzón a través del cual se reciban opiniones y sugerencias de cualquier trabajador del Instituto de Previsión Social de Valparaíso. Éstas deben ser leídas periódicamente, con el fin de conocer las opiniones de los trabajadores y a partir de ellas poder planear e implementar ciertas mejoras en la institución.

- Actividad 3:

A través de esta actividad, se procura que el subdepartamento de personas elabore una encuesta semiestructurada, la cual contenga proposiciones de actividades para realizar en las celebraciones de eventos especiales. En esta encuesta los trabajadores deberán votar por la actividad que le agrade y/o proponer otra. Luego se deberán revisar y extraer las actividades más votadas para exponerlas en la actividad 4.

- Actividad 4:

Se deberá comunicar a los subdepartamentos de la realización de la actividad 4, para que se encuentren preparados y seleccionen a un representante indicado para dicha actividad.

Mediante esta actividad se proyecta realizar un focus group, en el cual, con todos los representantes de los distintos subdepartamentos, se discutan las actividades con posibilidad de realización y posteriormente se vote por las que efectivamente serán realizadas.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Santa Fé de Bogotá: McGraw - Hill.
- Davis K. y Newstrom J. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. México: McGraw - Hill.
- Gibson, J. / Ivansevich, J / Donnelly J. (2001). Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 10ª Edición. México. McGraw – Hill.
- Guízar, Rafael. 2ª Edición. México, DF. (2004). Desarrollo Organizacional. McGraw - Hill.
- Hellriegel/Jackson/Slocum. (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. Novena edición. México. Thomson Learning.
- Hernández, Sampieri R. (2003). Metodología de la Investigación. 3ª Edición. México D.F: McGraw - Hill.
- Kreitner/Kinicki. Madrid. (1997). Sociología de las Organizaciones. McGraw – Hill.
- Lucas Marín, Antonio/ García Ruiz, Pablo. 1ª Edición. Madrid. (2002). Sociología de las Organizaciones. McGraw - Hill.
- Robinson P. Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío. (2004). Diagnóstico Organizacional. 6ª Edición. Universidad Católica de Chile.
- Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones. México. Thomson Learning.

Seminarios de Título

- Alcaíno, M y Flores, C. (2006). Una aproximación a la realidad socio – laboral de las personas sordas egresadas del centro de estudios y capacitación para sordos de Valparaíso. Luis Lillo Bermúdez. (Prof. Guía). Juan Saavedra Vásquez. (Prof. Informante). Tesis de Grado. Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social, Valparaíso.
- Álvarez, M y Jara, V. (2006). Estudio Diagnóstico de la Cultura Organizacional al interior de la Secretaría Regional Ministerial de Educación Valparaíso. Luis Lillo Bermúdez. (Prof. Guía). Christian Corvalán Rivera (Prof. Informante). Tesis de Grado. Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social, Valparaíso.
- Carrasco, F y Torres, M. (2008). Estudio de Clima Organizacional en Falabella, sucursal Viña del Mar. Luis Lillo Bermúdez. (Prof. Guía). Leonardo Oneto Piazze. (Prof. Informante). Tesis de Grado. Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social. Valparaíso.
- Figueroa, O (2009). Estudio de las características que asume la adaptación al medio de los trabajadores de CODELCO-Chile División Andina, al término de su vida laboral. Luis Lillo Bermúdez. (Prof. Guía). Leonardo Oneto Piazze. (Prof. Informante). Tesis de Grado. Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social. Valparaíso.
- Gerhard, M. (2009). Estudio sobre las características que asume el sobreendeudamiento, los medios para la adquisición de bienes y servicios y factores asociados, en los

trabajadores de CODELCO División Andina. Luis Lillo Bermúdez (Prof. Guía). Dagoberto Salinas Avilés. (Prof. Informante).

- Layana, J. (2009). Un aporte de Trabajo Social en el área de Recursos Humanos: Estudio de la situación habitacional de los trabajadores para la optimización de beneficios organizacionales. Luis Lillo Bermúdez (Prof. Guía). María Teresa Sánchez Alen (Prof. Informante). Tesis de Grado. Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social. Valparaíso.
- Mondaca, A y Torres G y Vega, M. (2008). Estudio de la calidad de vida laboral y familiar de los trabajadores de CODELCO división ventanas. Luis Lillo Bermúdez (Prof. Guía). Leonardo Oneto Piaze. (Prof. Informante). Tesis de Grado. Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social. Valparaíso.

Artículos de revista

- Jiménez, M. (1980). Algunos rasgos de la evolución del Trabajo Social en la empresa. Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social Universidad Católica de Chile. (19 – 22).
- Fernández, R. y Baeza, R. (2002). Tendencias en psicología contemporánea. El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Serie azul (1 – 19).

Anexos

Cuestionario

Folio: _____

Fecha: ____/____/____

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre la "Cultura organizacional, existente en el Instituto de Previsión Social, Valparaíso", que realizan las alumnas seminaristas de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso, Srtas. Siomara Oyarce Fabres y Bárbara Turconi Contreras.

En los procesos de desarrollo de las organizaciones adquiere especial relevancia la cultura organizacional. Por lo tanto, cualquier intento de mejoramiento debe considerar las motivaciones, percepciones, creencias e inquietudes de las personas que se desempeñan en ella.

De esta manera, es para nosotras especialmente importante su valiosa opinión.

Este cuestionario tiene carácter anónimo y sus respuestas serán exclusivamente utilizadas en el presente estudio con fines de mejoramiento, posibilitando la elaboración de un documento que exprese la cultura organizacional existente.

Todas las afirmaciones tienen cinco opciones de respuesta. Le solicitamos que procure contestar cada una de ellas. Cuando las respuestas no expresen totalmente lo que Ud. piensa, marque aquella que más se aproxima a su opinión. En las respuestas indique solo **una** opción con una **X**.

Agradecemos a Ud. su valiosa participación, que permitirá conformar una base científicamente desarrollada, para el diseño y/o implementación de futuros planes y proyectos de mejoramiento.

Datos de identificación:

Departamento: _____

Antigüedad en la institución: _____

Género: F M

Edad:

25 a 30 años	
31 a 36 años	
37 a 42 años	
43 a 48 años	
49 a 54 años	
55 a 61 años	
62 años y más	

Nivel educacional:

Sin estudios	
Enseñanza básica incompleta	
Enseñanza básica completa	
Enseñanza media incompleta	
Enseñanza media completa	
Educación superior incompleta	
Educación superior completa	

Ingreso de su grupo familiar Líquido: Total bruto menos las cotizaciones previsionales e impuestos.

Menos de \$165.000	
\$165.001 a \$350.000	
\$350.001 a \$500.000	
\$500.001 a \$800.000	
\$800.001 a \$1.000.000	
Más de \$1.000.001	

A continuación le presentamos algunas afirmaciones.

Marque con una **X** en el casillero que más corresponda a su opinión:

N°	Afirmaciones	Nivel	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Me gusta ser dirigido y supervisado.						
2	Sé lo que debo hacer cada día, sin necesidad de supervisión.						
3	Hago lo que demanda mi trabajo.						
4	No estoy conforme con mi remuneración.						
5	Me siento aceptado por mis compañeros de trabajo.						
6	Las relaciones que tengo con mis compañeros me motivan a realizar un mejor trabajo.						
7	Desconozco lo que mis superiores esperan de mí.						
8	Me gusta el trato que mis superiores tienen hacia mí.						
9	El espacio físico en el que trabajo, cuenta con las condiciones necesarias para desempeñar mis labores.						
10	Mi contrato me hace sentir seguro y estable en mi empleo.						
11	En la institución las condiciones de protección e higiene son inadecuadas.						
12	Me impongo metas y desafíos en el trabajo.						
			En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Mis aspiraciones no concuerdan con las políticas y objetivos de la organización.						
14	No me siento apoyado por mis compañeros en el desempeño de mi trabajo.						
15	Mi jefe me hace saber cuando realizo mi trabajo en forma adecuada.						
16	Me complace que la institución celebre eventos sociales.						
17	Mi jefe me hace saber cuando no realizo bien mi trabajo.						
18	Conozco las labores que debo desempeñar.						
19	Mi trabajo cumple con lo que me solicita la institución.						
20	Cumplo con los plazos establecidos para realizar mis labores.						
21	En la institución no se realizan ascensos cuando éstos ameritan.						
22	Mi remuneración me permite satisfacer las necesidades básicas a nivel familiar. (Alimentación, vestuario y vivienda)						
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23	Me siento seguro y estable en mi trabajo.						
24	No me informan de lo que acontece al interior de la institución.						
25	Participo aportando ideas y opiniones en la institución.						
26	Mi jefatura me otorga ámbitos de decisión en mi trabajo.						

27	Es difícil comunicarme directamente con mis superiores.					
28	Recibo una adecuada acogida cuando me dirijo a mis superiores.					
29	Los jefes se comunican con los trabajadores atendiendo sus opiniones y sugerencias.					
30	La comunicación escrita que llega de los niveles superiores es oportuna.					
31	Existe una comunicación apropiada con mis compañeros de trabajo.					
32	No existe comunicación entre las distintas áreas de la institución.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33	Los superiores sólo controlan y dan órdenes					
34	Mi jefe toma en cuenta las opiniones del grupo para las decisiones.					
35	Generalmente busco la aprobación de mi jefe en la toma de decisiones antes de actuar.					
36	Las decisiones son tomadas por cualquier miembro de la institución.					
37	Mi jefe se basa en las opiniones del grupo para tomar decisiones.					
38	Las decisiones las tomamos entre todos los miembros del equipo.					
39	Cuando se presenta una situación irregular, la reconozco y expreso mi malestar.					
40	Si cometo un error soy capaz de reconocerlo.					
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
41	Me gusta ser parte de esta organización.					
42	No me interesan los logros de la organización.					
43	Me siento comprometido con la institución.					
44	Generalmente prefiero que mi jefe o mis compañeros me digan lo que debo hacer.					
45	Hago un buen uso de los recursos que la institución me entrega.					
46	Considero que la institución se caracteriza por tener buenos jefes.					
47	La institución potencia el que mi trabajo sea eficiente.					
		En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
48	Un buen trabajador realiza su trabajo en el tiempo establecido sin importar la calidad.					
49	Un buen trabajador es quien realiza un trabajo de calidad aún cuando demande mayor tiempo del establecido.					
50	Cuando se presenta algún inconveniente en mi labor, mis compañeros no me ayudan a resolverlo.					
51	Me gusta lograr los objetivos que tiene mi trabajo.					

52	La institución nos capacita constantemente.					
53	Me desagrada participar en las capacitaciones que organiza la institución.					
54	Conozco bien los beneficios que tiene la institución.					
55	Estoy conforme con los beneficios que entrega la organización.					
56	Sé cuál es la misión de la institución.					
57	Me identifico con la misión de la institución.					
58	Estoy conforme con el servicio que presta la institución a la comunidad.					

¡Muchas Gracias por su valiosa participación Tiempo y Cooperación!

Entrevista Semiestructurada

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?
2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?
3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros.
4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?
5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

ENTREVISTAS

Entrevista N° 1: Subdepartamento de Prestaciones Previsionales

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: Es bueno, aquí nosotros tenemos un, hemos tratado con todas las individualidades que existen en las personas de que haya un consenso de que todos tenemos, están contentos y felices aquí, y para ello nuestro jefe, jefe del subdepartamento, una persona que es un excelente jefe, en el sentido que es súper generoso, nunca dice que no cuando quiere hacer algo uno, una persona que es muy especial, entonces se ha logrado por ejemplo aquí celebramos los cumpleaños de todos los meses o sea no tenemos así una costumbre de una vez al mes, sino que todos los meses celebramos los cumpleaños del mes y no cada seis meses los cumpleaños del primer semestre, no, todos los meses celebramos los cumpleaños. Por ejemplo si está lloviendo alguien va y compra empanadas o sopaipillas compra para todos, de repente yo llego aquí y me encuentro con un pastelito, en realidad es un ambiente bueno, se trata de mantener eso porque el clima laboral es súper importante, yo diría que lo más importante porque la gente es motivada.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Mira aquí yo creo en realidad, el valor principal en la gente es la responsabilidad, porque te voy a decir una cosa que la institución que ha pasado por un montón de cambios, y que si tu revisas la planta institucional, los profesionales no somos tanto comparado con los administrativos, una vez yo escuché decir a una persona que venía de Santiago que él era de una capacitación y decían ellos que el INP era una institución excepcional en el sentido que había gente que tenía una carrera funcionaria de muchos años y que el INP no tenía tantos profesionales para el resultado que estaba teniendo, entonces era nada más que el compromiso, o sea yo te puedo decir que a mí me da gusto conversar, yo de repente bajo y converso con gente antigua acá que tienen un compromiso y un conocimiento de la institución que eso pucha que es rescatable y valorable, esa gente va a morir en el grado que tu le des, nada más, y se va a ir después sin pena ni gloria, que pucha que aportó hartos esa gente, hay un montón de gente que aquí tiene una experiencia oye, que son biblias en el fondo, porque el profesional vino de fuera con otra idea viene con la parte computacional, viene con el computador en la cabeza, vino con toda la tecnología y con términos que la gente quedaba súper colgada. En el fondo es lo mismo pero le cambiaron el nombre nomás, es lo mismo, solamente cambiamos los nombres, pero como te digo yo veo que la gente tiene un tremendo compromiso, la gente no es tonta para nada, aquí la gente es súper inteligente, yo te hablo en todo sentido, saben muy bien y ellos quieren mucho su institución, como yo también la quiero, la amo, la adoro ¿Entiende?, a mí nadie me va hablar mal de mi institución, ese cariño lo tiene la gente antigua, ese amor por la institución la tenemos los antiguos, pero los nuevos no sé hasta dónde, pero la gente antigua por ejemplo el no luchar, sino que conseguir el objetivo de dar el beneficio eso lo tiene la gente que tiene la carrera institucional, otro: A no se rechaza, claro, porque es re fácil rechazar, pero buscar la alternativa para que esa persona tenga el beneficio es otro cuento y eso no lo tiene la gente que viene llegando, yo no digo que no lo vaya a tener después, en este momento no conocen no están, no, porque ellos todavía tienen que absorber todo eso porque son años, tu absorbes se puede decir la energía que trae la gente que viene de fuera tanto negativa como positiva y también la sabiduría que trae la gente de fuera, porque la gente de fuera trae mucha sabiduría de su expediente de vida.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Bueno yo te puedo hablar aquí de mi piso, aquí nosotros la pasamos bien, pero si tu, pero se ha visto en comparación con los años anteriores donde las fiestas patrias eran masivamente concurridas por todos los funcionarios, ahora no va nadie, la gente una sola vez que hay actividad institucional, que un paseo la gente va almuerza y se viene, no participa, se hace una actividad en el casino, por ejemplo un almuerzo por algo, la gente va come y se viene, eso pasa ya no existe ese deseo de compartir, tu bajas a tu oficina pero no te quedas con el resto, uno antes no, ante todo el mundo, yo me acuerdo que incluso anteriormente, antiguamente la gente sacaba sus mejores pintas para ir a un almuerzo, era como un desfile de vestidos bonitos todo eso, ahora no, o sea eso ya no existe mucho, es como una indiferencia terrible a todo lo que sea algo extra programático, algo que no tiene nada que ver, estás como obligado .

¿Y eso se da tanto en antiguos como en los nuevos? En todos.

¿Y a qué cree usted que se debe eso? Yo pienso que se debe a que empezaron a llegar personas nuevas, anteriormente, no sé si están o no todavía, pero formaban un grupo que lo pasaban muy bien, la cabrería siempre lo ha pasado bien en todas partes, está bien, pero eran personas que eran, lograron traer un sello de arrogancia que a nosotros no nos gustó, entonces esa gente empezó a tener resistencia de parte de los antiguos y yo personalmente ni los pescaba así, a mí no me interesaba entiendo, pero esas personas lograron se puede decir hacer presente acá, yo no sé si debía a eso que tú dijiste bueno hay cabida para alguien no para mí, y en el fondo en los paseos siempre eran quienes lo pasaban mejor todo eso. Y empezó la gente a desertar de los paseos, te voy a decir que es más, estoy yendo a los paseos, volví a ir mas menos como hace tres años, no iba, no me llamaba la atención, y me daban las dos opciones va o no va, si tú no ibas ahorras plata, entonces no pensaba ir tampoco, eso no quiere decir que uno no quiere a su institución ni a su jefatura sino que no me gustaba el ambiente, o sea cambió.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Yo pienso en realidad, lo principal es el compromiso con la institución, la responsabilidad, la honradez en todo el sentido de la palabra, no solamente la parte hábitos sino que también sobre todo como persona, o sea porque tú no puedes estar con una persona que sabes que no puedes confiar en ella, que vas a tener que blindarte antes de acercarte a ella y casi con una grabadora para grabar lo que tú le dijiste porque esa persona ya es quisquillosa, la hay, pero uno tiene mucho cuidado cuando se encuentra con esas personas, de que los hay los hay, pero uno ya sabe, por eso debe tener mucho cuidado y demostrar que no, que uno los conoce y que no les tiene miedo también, ahí no tiene problemas.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Yo creo que un buen jefe tiene que ser una persona que primero que nada tiene que ser un jefe que tiene que conocer su trabajo, para mí es esencial que el jefe tiene que conocer a cabalidad su trabajo y de todo, porque si no te hacen tonta, por ejemplo yo estoy aquí sentada rodeada en cuatro paredes aquí, y está toda la gente que está fuera, tú los miras nomás y sabes lo que están haciendo porque tú conoces el trabajo, si no lo conociera, tú no te conviertes en una persona, te conviertes en un aliado y dónde está la autoridad tuya para pedirle algo, no vas a poder pedírsela nunca, ni exigírsela, entonces lo primordial es, y lo otro ser un jefe humano que es muy importante, entender a la otra persona cuando tiene problemas y cercano también, a mí me gusta motivar a la persona, el saludo también importante saludar a la gente con cariño, hola cómo te va, cómo estás, cómo te sientes todo eso es, y conversar con ello y sobre todo mantener se puede decir un rol bien definido yo soy el jefe y tú el funcionario, o sea que por mucho que tú seas cercana, amorosa y todo lo demás es el jefe, y por cierto lo más importante también el respeto por la persona,

respeto no puede estar ajeno a eso a nada y también nunca llamar la atención a un funcionario delante de los otros, no eso no, es de mala educación, antes se usaba mucho que te trataban a grito, de aquí para la esquina, todo eso cambio, yo no creo que alguien lo haga ahora, es de esperar que nadie lo haga, pero por ejemplo uno también es vulnerable que se lo hagan a uno, yo no se lo voy a aguantar, que es distinta la cosa, pero eso no creo que exista, pero antes sí. Tú no necesitas andar diciendo que eres el jefe, si te reconocen como jefe, por lo mismo que aquí hay gente que uno sabe si a uno le piden opinión, gente que uno sabe que sería peligrosísimo si le dan un cargo de jefatura porque se transforman con el cargo y eso mi jefe lo tiene muy claro con la gente de acá, o también hay gente que por mucho profesional que sea siempre tiene que ser dirigido, que increíble esa cuestión no la entiendo ni me cuadra y ahí yo con los profesionales soy dura porque no puede ser que tiene que ser dirigido porque son tan profesional como uno, tú no necesitas ser dirigida si eres profesional, hay gente así, y por cierto que esa persona no tiene ninguna autoridad ante los demás, es triste pero existe. Y produce un pésimo clima laboral.

Entrevista N° 2: Dirección Regional

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: Acá es bueno, o sea donde yo estoy específicamente es súper bueno, hay harta comunicación, harta confianza, no, lo encuentro súper bueno.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Son preguntas tan generales en realidad que de repente, pero bueno yo creo que principalmente es la vocación de servicio público, o sea la gente realmente entiende que nosotros somos un servicio que atendemos a la gente más vulnerable, que necesita más ayuda en determinado momento, que están pasando momentos difíciles en el caso de los beneficios en el sector sobrevivencia, por lo tanto yo creo que ese es el principal valor, o sea que la gente entiende que nuestra obligación es ayudar a la gente que lo necesita.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: No, no hay participación es bastante apática la gente, cuesta mucho motivarlos, sacarlos digamos de, ellos participan en la medida que sea dentro de los horarios de trabajo, fuera de los horarios de trabajo cero participación ya, pero a su vez dentro de los horarios de trabajo también se quejan que se les atrasa su trabajo entonces en el fondo no hay mucha participación, cuesta mucho motivar a la gente.

¿Y por qué cree que pasa eso? A ver yo creo que tiene mucho que ver con la edad ya, el promedio aquí de edad es alto, yo diría que es de cincuenta años, por lo tanto ya las prioridades a esa edad son otras, yo creo que principalmente pasa por ahí, yo creo que la gente más joven sí, siempre está dispuesta a participar se entusiasman más, se involucran pero el medio de los funcionarios no.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Primero estar comprometido, entender que él no le está haciendo el favor a la institución, la institución le está haciendo el favor al trabajador en otorgarle el trabajo, darle la posibilidad que se desarrolle, pagarle una remuneración que hoy en día es realmente súper valorable, o sea la gente de repente no entiende lo importante que es tener trabajo ya, yo creo que eso es una de las cosas más importantes, bueno y por supuesto ser muy honesto, ser empático ponerse en el lugar de la gente que está atendiendo, entender que sus compañeros son todos distintos que no todos van a reaccionar de la misma manera

que ellos, todos pensamos distinto, sentimos distinto, tenemos distintos principios y tenemos que acostumbrarnos a convivir con eso, aceptarnos tal cual como somos.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Para mí lo principal es predicar con el ejemplo, ser justo ya, medirlos a todos con la misma vara, tiene que ser muy comunicativo, respetuoso y también leal, creo que es fundamental que el jefe sea leal con su gente, así como los funcionarios son leales con su jefatura el jefe también debe ser leal y debe estar dispuesto a jugársela por ellos.

Entrevista N° 3: Subdepartamento de Finanzas

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: A mí me parece bien, antiguamente y bueno creo que todavía está pero en mucho menor intensidad existían algunos problemas respecto de personas que venían de diferentes cajas de previsión, esta fue una institución que se creó en el año ochenta y unieron distintas cajas de previsión, con distintas reglas, leyes, entonces cuando se juntaron en el ex INP, hoy día IPS, como estas cajas siguieron con sus propias normativas también tenían diferentes escalafones y situaciones de sueldo de los funcionarios. Llegaron a un solo instituto y esas diferencias se hicieron notar, por lo tanto en los primeros años de funcionamiento del ex INP se notó bastante e hizo que la armonía no fuese muy buena, pero eso a través del tiempo ha ido desapareciendo el INP, ayudó mucho a que esto se fuese emparejando, sin embargo hoy día creemos que todavía hay bastante que realizar respecto de poder levantar un poco más los sueldos de los niveles inferiores, dada la dedicación digamos de la gente a través de todo el país de trabajo, entonces es bastante sacrificio. Yo trabajé mucho tiempo en la Patagonia y conozco situaciones de trabajadores nuestros que trabajan en lugares realmente inhóspitos, difíciles, muy fríos en la Patagonia y que ganan también bajos sueldos, entonces ahí yo creo que hay que trabajar un poco más. Ahora sé los pasos que ha dado la institución en ese sentido y han sido bastante buenos, pero yo creo que nos falta trabajar más ese tema para poder tener una mayor armonía en los trabajadores.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Bueno la lealtad es un valor muypreciado, el respeto no sólo con los compañeros de trabajo sino también para con nuestros usuarios, la solidaridad es algo que es bien reconocida dentro del IPS, sobre todo cuando alguno de nuestros compañeros está en problemas y también cuando algunos adultos mayores están en problemas. Cómo ellos se comportan especialmente en las zonas rurales, lo vemos nosotros en la atención que se da en el sector rural, y cuando va nuestra gente a trabajar hay una entrega total, el poder darle el beneficio y atender de una buena forma a los adultos mayores de los sectores más alejados, es una situación que tiene que ver mucho con la vocación del servicio público, se ve especialmente en los sectores más rurales, por tanto te diría que la lealtad, el respeto y la solidaridad son valores que llaman la atención, hay mas por supuesto pero esos son los más reflejados.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Yo diría que la gente tiene algún grado de participación en este tipo de eventos y no solamente cuando se trata de eventos internos, con respecto a nuestras celebraciones, sino que también cuando se trata de ayudar a la comunidad, vemos a la gente del IPS se vuelca masivamente en esa ayuda, la vemos siempre en esos programas de gobierno cuando el gobierno nos invita a una actividad con la comunidad, siempre hay participación de los trabajadores, si algo se participa.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Primero ser responsable, honesto, con mucha dedicación a su trabajo y en especial en lo que es el servicio público debe tener una alta vocación, el servicio público no siempre es bien rentado y se exige bastante de nosotros, yo creo que la gente mayoritaria que trabaja en IPS por no decir todos, es gente con bastante vocación pública, en otros servicios públicos no es tanto, acá es difícil ver que gente nuestra se vaya al área privada, se mantiene aún cuando se le ofrece mayor expectativa en el área privada, te lo digo especialmente por los profesionales, los profesionales nuestros respecto de los precios del mercado están con niveles de sueldos inferiores, sin embargo la gente se mantiene acá porque tiene una alta vocación de servicio público y eso es gratificante porque son capacidades impuestas para gente que más lo necesita que son los de escasos recursos.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Bueno tiene que tener el don de liderazgo que es fundamental, tiene que cumplir con las competencias por supuesto específicas para ocupar el cargo, sea en el grado técnico, profesional, o directivo debe tener las competencias que exige la ley y yo diría que experiencia, es decir, la administración pública y especialmente el trabajo del IPS, se requiere de la experiencia previa en unos años de trabajo, en el mismo servicio o en otro servicio público, cosa de conocer bastante lo que son las relaciones humanas, muchas veces cuando salimos de la universidad salimos con una preparación académica, clínica, sin embargo la universidad no nos enseña el trato que tenemos que tener para con las personas, una de las cosas más importantes dentro de una institución como esta de servicio público, es el trato como nos relacionamos con nuestros pares, con nuestros colegas, y con nuestros clientes y eso no se aprende lamentablemente en la universidad o si se pasa en algún ramo, se pasa en forma bastante somera y eso la verdad es que se aprende trabajando en servicios públicos, entonces yo diría que se requiere experiencia en ese sentido, es decir, salir de la universidad cumplir unos años en el servicio público atendiendo gente, relacionándose con sus compañeros, comprendiendo los problemas de las personas y luego ya poder acceder a puestos directivos cuando está comprobado que la persona tiene un buen manejo de relaciones personales con sus colegas y por último las capacidades que le da el liderazgo, poder entender, colocarse en el papel de la persona que está frente, solucionar problemas no llevarle problemas a los superiores y tratar que todo funcione de acuerdo a lo que dice la ley, te diría que son las principales a mi juicio.

Entrevista N° 4: Subdepartamento Legal

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: En este subdepartamento es muy bueno muy bueno, excelente no hay problemas todos nos cooperamos entre todos, es más existe hasta amistad entre nosotros.

¿Y entre este subdepartamento y los otros existe relación? Sí, nosotros tenemos relación con el subdepartamento de operaciones por el asunto de los expedientes que se yo, no con todos, pero siempre hay algo, no la relación es buena.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Valores, bueno la responsabilidad es el punto más importante de de los trabajadores, que complicado, bueno la gente aquí tiene que ser responsable y efectivamente lo es, preocupado por los demás porque aquí se trabaja con expedientes, con las pensiones de orfandad, de viudez todo eso, entonces se trata de acelerar porque en el fondo son para las familias, no sólo nosotros trabajamos con papeles pero en el fondo son personas que están esperando y es urgente sobre todo la viudez también las pensiones de vejez todo

eso. Bueno yo creo que es eso, la responsabilidad que tenemos y el hacer las cosas rápidas.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Bueno siempre va a haber grupos que son apáticos y eso va a haber en todas partes del mundo, pero en general sí, aquí la gente es unida, también siempre va a haber gente con problemas.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Bueno la responsabilidad para mí es uno de las más importantes, ser participativo, sociable es importante ser sociable comunicarse y eso trabajar en grupo poder responder a todo.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Reconocimiento a los funcionarios, mucho reconocimiento y también molestarse cuando el funcionario no cumple, porque aquí también se dan las cosas, no lo digo solamente aquí pero que yo llevo años de trabajo, y hay gente que es floja entonces se les da menos trabajo y el más trabajador se les da más, y después cuando las calificaciones se les baja un punto al otro pero eso no les afecta en nada y eso si que se ha dado siempre, más trabajador más trabajo, más flojo como la gente quiere sacarlo en los tiempos a mejor que lo haga esta persona que es mas cumplidora, entonces esas cosas yo creo que deberían valorarse más y darle por parejos a todos.

Entrevista N° 5: Subdepartamento de Personas

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: Excelente, súper bueno.

¿Y entre los subdepartamentos? También es tranquilo por lo menos nosotros aquí, no hay ningún problema con ningún subdepartamento, tranquilo, educados.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Valores, bueno lealtad yo encuentro que hay varias personas que son muy leales, más que nada lealtad, bueno y también responsables.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros.

R: Más o menos, la gente debido yo pienso a la edad, que somos todos mayores ya cincuentones para arriba, somos medios abúlicos, yo bueno cuando llegué hace como treinta y dos años atrás todos participábamos, bailábamos, todo, ahora yo misma que era súper buena para bailar no voy ya no me gusta bailar, prefiero conversar, yo creo que por la edad pienso yo, yo creo que es eso, porque somos mucho más mayores ya y ya pasamos la edad ya.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Bueno responsable, leal, que cumpla todas las normativas de la institución, puntual, eso.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Un buen jefe, bueno pienso que él debe tratar de proteger a sus funcionarios, ser leal, al mismo tiempo ser leal con sus funcionarios, eso más que nada protegernos y bueno lo otro sería también destacar las cosas positivas que hace el funcionario, reconocer realmente sus funciones.

Entrevista N° 6: Subdepartamento de Prestaciones Previsionales

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: En este subdepartamento en vía de muchas buenas relaciones tenemos afortunadamente, porque depende de nosotros, nosotros somos un grupo que venimos hace muchos años juntos, se han integrado otros colegas que eran, que estábamos separado por secciones, ahora estamos todos dentro del mismo piso, entonces se han incorporado a nuestra manera de ser, nuestras locuras, ya ves tú todavía tenemos arbolito, esas son locuras nuestras nomás, pero se han incorporado a nuestra manera de ser entonces se mantiene un ambiente súper agradable a diferencia de otros lugares que realmente es como bien estresante de repente para la gente, pero aquí no gracias a Dios mantenemos eso y tratamos de mantenernos en armonía porque sino imagínate, estamos prácticamente todo el año juntas así que hay que tratar con sus cosas, bueno todas las personas son distintas, uno de repente tiene que hacer oídos sordos nomás y seguir adelante, no queda otra, así que es bueno.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Bueno yo más que de la institución puedo hablar de mis compañeros en realidad que son los que yo más, intachables hasta decir basta, esas cosas que uno aprecia que todavía existan que tengan esos valores de no sé, de ser correcto en todo sentido de la palabra, con la misma gente que nosotros trabajamos anónimamente porque ellos no nos ven, pero estamos aquí haciendo una labor que es importante para la vida de la gente entonces, mis compañeros en general son todos correctos en ese sentido y tienen ese espíritu de entregarse de repente mas allá de lo que debería ser nuestro trabajo, en buscar soluciones, en tratar de que la gente tenga sus pensiones porque eso es lo que nosotros hacemos acá y como te digo ese valor que ahora poco se da, que es ser correcto en todo sentido de la palabra, honesto de todas maneras, o sea mira te pueden decir muchas cosas, yo sé que mucha gente nos critica por fuera que se yo, pero yo te digo es un poquito de envidia porque acá siempre estamos ayudando unos con otros, el compañerismo es, son como personas yo te digo somos como una familia, entonces esas cosas no se ven en otros lados entonces de repente te critican que se yo, pero bueno no importa, lo importante es que acá estamos bien y que tratamos de ayudarnos unos con otros. Son solidarios y como te digo son honestos y eso es lo principal.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Ahora este último tiempo estamos como mas dejados en realidad, porque de repente hay bastante que hacer, pero normalmente este grupo participa en todo, de hecho el año pasado nos agradecieron, nos invitaron a una cosa especial como en reconocimiento de la participación que el grupo tiene siempre, tanto como en capacitaciones o en actividades que se desarrollan porque somos los primeros en estar ayudando, la mayoría de las chiquillas tienen esas ganas de ayudar, si hay que hacer algo con ancianos que se yo, ahí están todas, por ese lado participan hartos.

¿Y puede notar eso en todos los funcionarios? Mira antiguamente cuando se hacían eventos o se celebraba el 18 se veía lleno de gente, ahora no cada vez somos menos,

porque normalmente estamos como achoclonados por decirlo en tu unidad, nosotros el 18 en vez de ir arriba nos hacemos algo acá y estamos más en familia, entonces como que siempre se ve eso ahora más todavía que se juntan así los grupos, más que así en general.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Bueno ser honesto, ser solidario con sus pares o con otras personas, sus valores bien claros porque aquí sobre todo instituciones de previsión uno tiene que tener claro cuál es tu misión: servir, somos servidores públicos, entonces yo encuentro que un buen funcionario tiene que tener eso más que claro, tu aquí estás para servir al otro y eso debe ser ante todo, uno tiene a veces que dejar y de hecho la gente que llevamos aquí tantos años hemos dejado de lado familia e hijos todo por a veces cumplir acá por tu trabajo, entonces yo pienso que eso es algo primordial tener ese afán de servir y de dar lo mejor de ti en el fondo y ser correcto en todo tu actuar, ser respetuoso y respetuoso no solamente con tus pares sino con la gente, con tus superiores, respetar en el fondo a todos.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Un buen jefe, bueno nosotros afortunadamente hemos tenido siempre buenas jefaturas, con sus cosas negativas igual, pero yo encuentro que un buen jefe para mí por lo menos es cuando lo que se ve poco ahora cuando los jefes tratan a sus subalternos como personas, para mí eso es primordial y se ha dejado mucho de lado, ahora ya no, hay muy poca comunicación en el fondo así de persona a persona, que te mandan un correo y esa es tu comunicación con la jefatura porque se estila así, porque ya la vida cambio, pero uno echa de menos eso, que te hablen, que te digan lo que necesitan de ti, si lo hiciste bien, si lo hiciste mal, lo que conversábamos, esas cosas son esenciales encuentro yo para las personas, el contacto entre las personas que eso se ha perdido mucho, y nada, que sea una persona correcta, que ayude cuando hay que ayudar, que sea parte del equipo, para mí un jefe tiene que ser parte del equipo, porque si está así de lejos, todo en el papel es fácil, pero cuando uno tiene que hacer un trabajo lo importante es que esté involucrado, que sepa lo que significó para el funcionario hacer ese trabajo, entonces para mí eso es esencial, nosotros no tenemos afortunadamente problema, pero falta eso, ese contacto más cercano a pesar de que lo hemos hecho cambiar, pero en la mayoría de los jefes falta eso de dar órdenes claras, de ser participantes de las cosas que se están haciendo para el equipo de trabajo, pero bueno así era antes por lo menos.

Entrevista N° 7: Subdepartamento Legal

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: Depende de cada grupo humano, acá digamos en este subdepartamento hemos pasado por buenos tiempos, más o menos y malos, dependiendo de las personas, jefaturas y no sólo de las jefaturas sino de cada uno de nosotros mismos, reconociendo que somos personas que tenemos errores que somos falibles, irascibles, depende de la circunstancia, de que nos sintamos contentos también con nuestros trabajos, estemos contentos en nuestras casa, nuestras esposas nos agasajen bien, todo eso influye en nuestro comportamiento diario en nuestra convivencia. Se han hecho algunos intentos por mejorar relaciones humanas, pero va a depender de cada uno, de que cada uno aporte su grano, pierda algo para obtener una mejor convivencia, y en eso tenemos que aportar yo creo que soy, trato de aportar lo mío para mejorar las relaciones tratar de ponerle paños fríos en los momentos complicados, trabajar en lo que tengo que hacer y si puedo más, más, y aportamos y espero que todos los, si fuera todo esto común en todos, tendríamos un ambiente pero excelente, pasa por tiempo también, este tiempo ha sido complicado, cambio de gobierno de jefatura si están o se van a quedar o no, funcionarios también de repente no nos sentimos bien remunerados pasa por eso, mucho pasa por eso, ponen su

énfasis en eso, una buena remuneración me porto bien y soy algo especial, pero creo que no depende mucho de eso, es importante pero no lo más importante.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Valores principales, yo conozco a gran parte de los funcionarios porque llevo treinta y un años de servicio, yo creo que hay un gran número de funcionarios que aportan lo mejor que tienen, dedicación, hay muchos que yo conozco en esta institución que aportan dedicación a su trabajo, esfuerzo, honestidad en lo general, yo puedo apuntar esos valores, que otro valor podría señalar, es lo que más en este momento recuerdo.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Yo no participo mucho, yo soy más casero que de trabajo, entonces mi participación no es tan efusiva en ese tipo de actividades, a mi me gusta compartir en la casa digamos con los míos digamos, en esa estoy en algunas de esas actividades, no en todas, en algunas trato de estar para no ser un bicho raro digamos dentro de la institución, para tener un compartir, para tener una mayor armonía como funcionario pero yo me considero quizás un bicho raro, no comparto como otros lo hacen con más entusiasmo, creo que estoy de la mitad que no comparte mucho ya pero mi labor es esa, mi intención es darle prioridad a compartir en familia.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Más o menos con los principios que les señalé delante de algunos o de gran parte de los funcionarios que son honestidad, como se llama un espíritu de capacitarse, de mejorar el servicio que prestamos, entonces yo creo que también gran parte de los funcionarios de acá tienen ese espíritu, muchos se han profesionalizado han sacado títulos profesionales técnicos dentro del servicio acá precisamente con ese, no solamente económico yo se que algunos con solamente viendo la parte económica, pero otros con la mira de dar un mejor servicio, ¿Y qué características? esas son gran parte de los funcionarios de querer capacitarse para servir mejor, esforzados la gran mayoría son muy esforzados, eso es lo fundamental.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: A ver, dentro de la jefatura yo lo tomo por lo que yo conozco, ahí se han dado cursos de jefatura y los que tienes son jefes, pero yo apunto a otra cosa, al jefe de jefes que es dar el ejemplo, creo que no hay mejor incentivo para los subordinados que el jefe de el ejemplo en todas las cosas, sea un trabajador, puntual, ser responsable, buen trato y eso va a despertar en los subordinados, las personas que están bajo él un espíritu de servicio de grandeza insuperable y dando el ejemplo de Jesucristo ya, es decir, para que otros o los demás puedan o quieran morir, deben partir muriendo, el dio el ejemplo mayor y ese es el sumo del jefe, ser servicial, humildad aunque tenga todos los títulos, entonces creo que ese sería la característica principal.

Entrevista N° 8: Subdepartamento de Finanzas

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: Acá hay un buen ambiente de trabajo y creo que parte del ambiente de trabajo también lo hace uno colaborando a que eso, uno no puede esperar a que el ambiente de trabajo sea bueno si uno no otorga nada, no pone nada de su parte, pero creo que quien pone de su parte tiene un buen ambiente de trabajo, hay un espíritu de que las personas trabajen con tranquilidad, que tengan su tiempo, no se les apura más de lo necesario, un ambiente

de trabajo que permite que las personas hagan su labor confiadamente sin sentir de que van a estar siendo apuradas innecesariamente, creo que en general es cordial, de respeto y cordialidad.

¿Y con los otros subdepartamentos también hay un buen ambiente? Por lo que me ha tocado ver sí, claro que de entrada y salida no es lo mismo que estar ahí, pero al menos cuando uno entra la gente se ve tranquila, sonriente, lo que da para pensar que lo que viven durante el día se ve reflejando cada vez que uno entra y lo saludan de buena forma.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Yo diría que en general hay compromiso de las personas, hay un sentido de sentirse cómodos en relación por ejemplo a la intendencia donde se ha descubierto fraude y otras cosas, en general no sienten los funcionarios que en nuestra institución se cometan fraudes, las personas sienten que es una institución que hace su mejor esfuerzo para poder prestar un servicio, independiente que ese servicio siempre se va poder hacer mejor, las personas siempre van a poder hacer las cosas mejor porque todo es perceptible, pero yo diría que la gente se siente orgullosa del lugar donde trabaja y se siente comprometida con eso, y eso se notó mucho el día del terremoto porque al día siguiente del terremoto vinieron de mutuo propio funcionarios acá, a ver como habían quedado su lugar de trabajo y el de sus colegas y eso era algo que si bien es cierto a lo mejor pudo haber alguien que los llamara, pero digamos que al día siguiente del terremoto es muy loable que hayan venido y hayan venido a arreglar para que cuando sus colegas llegaran esto estuviera presentable y eso es algo que no sé si se les ha reconocido porque no he estado tanto tiempo físicamente acá, pero cuando yo llegué por ejemplo había tenido daños en la oficina y las personas que vinieron no solamente se preocuparon de los suyos, cuando yo llegué ya estaban devuelta las cosas en su lugar y eso es algo que dice que las personas están comprometidas, que para las personas es importante, evidentemente que el trabajo es importante, pero el haberlo hecho en un día como ese, que además costaba hasta salir de la casa habla muy bien de la gente, muy bien.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Por lo que me ha tocado ver no hay tanta participación, la gente es más bien como más retraída, es mas de hacer las cosas con sus más cercanos pero no así integrado en grupo, no, porque las pocas veces que hemos hecho algo ha costado y siempre las personas que se organizan son las mismas, siempre si hay un desayuno somos los mismos que vamos a comprar y que preparamos las cosas y los demás concurren pero cuando está todo listo Yo creo que verdaderamente hablar de participar es decir yo también voy a colaborar para que el que lo hizo la última vez, esta vez no le toque, entonces habría que preguntarse si cuando los mismos que hacen siempre las cosas nos aburrimos y ahí verdaderamente se vería algo o no. Ahí se vería si la gente va por comodidad o por que le da lata decir que no, entonces yo diría que sí pero que somos los pocos los que sustentan esto.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Yo creo que un buen trabajador debe ser una persona básicamente honesta, honesta en qué sentido, que haga su mejor esfuerzo todos los días, que trate de hacer lo mejor, que trate de entender que le asigne nuevas labores que no piense esto no me correspondía a mí porque lo voy hacer ahora. El tema por ejemplo de pedir permiso que si uno va a pedir permiso para algo haga lo que uno dijo que iba a hacer y se demore el tiempo necesario porque si no con eso perjudica a todos, profesionalmente si un jefe ve que una persona le pide un permiso le dice mira vuelvo en una hora y resulta que no vuelven en toda la tarde, probablemente cuando haya alguien que verdaderamente lo pida ya va a haber una renuencia a pensar que pucha una vez más me va a pasar los mismo, entonces yo creo que cuando uno usa algo debe usarlo y no abusarlo.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Un buen jefe debe ser una persona que primero básicamente debe saludar todos los días a sus funcionarios, me ha tocado trabajar con gente con la que uno, no los saluda y cuando entra no le dicen buenos días sino que: ¿Oye qué pasó con esto? Y me ha tocado lo viví, entonces por eso sé que las personas en general frente a ese tipo de actitudes no tienen la mejor disposición lo van a hacer porque es una instrucción, pero no se van a sentir comprometidos porque la institución como no es una persona, evidentemente que uno la ve reflejado en sus superiores, entonces en la medida que un buen jefe salude, le pregunte cómo está tampoco es malo, en el fondo invierte cinco minutos en la persona para que mantenga efectivamente buen clima laboral. Debe ser una persona que debe reconocer los logros, los aciertos de las personas y evidentemente también con el mismo respeto debe decir cuando aquellas cosas que no estén bien hechas se pueden hacer mejor, también debería estimular cada cierto tiempo alguna suerte de convivencia, aportar ideas que parezca que realmente le importa el hecho de que sus funcionarios de vez en cuando se junten en alguna actividad. Yo he visto en otras partes tratar de celebrar los cumpleaños y va a resultar o hacer un coffee, pero creo que ahí para que haya un buen jefe debe haber buenos funcionarios, porque la calidad de jefe va a depender de las respuestas que tenga, porque si ve por ejemplo que la gente abusa va a cortar ese canal, si ve que la gente no está ni ahí con hacer esa actividad no lo va a volver hacer de nuevo, entonces yo creo que como en todo orden de cosas un buen jefe lo hacen sus buenos subalternos, así como los buenos padres lo hacen buenos hijos, porque en la medida que uno ve que las cosas no resultan va endureciendo la posición en lo que sea. Pero creo sí que en los jefes en general sería bueno que hubiera un criterio más propio, algunas directrices más propias de la institución porque hay muy buenos ambientes de trabajo aquí, pero me ha tocado conocer y vivir otros no así, entonces creo que de alguna forma, a ver cómo decirlo uno cuando es jefe evalúa a las personas, pero a uno como jefe debería de alguna forma alguien preocuparse de ver, no que los funcionarios lo evalúen porque se puede transformar en una especie de revanchismo, pero alguien debería preocuparse qué tal se sienten los funcionarios con este jefe, porque cuando uno lo evalúa el jefe que viene, uno sigue siendo un subalterno pero en la retroalimentación de cómo lo ven los funcionarios, qué tan buen jefe es, qué tan humano es, qué tan déspota es, qué tan abusador es o todo lo que sea, eso falta, eso yo no he visto acá, cada jefe aplica el criterio que quiere y nadie le dice: Mira te pasaste o se te pasó la mano o estás bien, eso no existe cada uno opera con más o menos criterio de la suerte que le tocó al funcionario que le tocó un buen jefe o mal jefe, pero debería haber una forma que el jefe también sea evaluado. Creo que si los jefes en general sintieran que en alguna forma también se les va a pasar la cuenta por sus malas actitudes creo que lo pensarían un poco más, porque se convierte en una especie de fundo, y en algunas partes los dueños actúan como dueños de fundo, y en ese caso se vulnera algo súper importante: somos todos funcionarios del Estado, por lo tanto el jefe mío y el jefe de mi jefe siguen siendo empleados, por lo tanto eso de tratar a la gente con despotismo, trata a la gente con groserías porque también lo he visto, no corresponde porque es un empleado de más alto cargo tratando a otro empleado, no puede llegar y gritarlo o tratarlo de mala forma porque es otra persona, y eso creo que falta y mucho, en beneficio que bien aplaudible que en su condición de persona no le permite hacer eso, pero hay otras personas que sí y que tanto tiempo siendo jefes, se les va olvidando, hay personas aquí que son jefes y pasan veinte años y siguen siendo jefes y da la sensación que no pueden ocupar otro cargo que no sea el de jefatura, entonces se va perdiendo el norte se va produciendo una suerte de pensar que son empleados de él, entonces sería bueno que los jefes de vez en cuando dejaran de serlo y que aterrizaran un poco y vieran qué se siente estar abajo, hoy día tu puedes ser jefe y mañana puedes no serlo, por lo tanto tienes que mantener el respeto, tienes que mantener lo que corresponde porque el día que dejes de ser jefe te van a tratar igual, exactamente como tú lo hiciste antes, por lo tanto lo que voy sembrando un día lo voy a cosechar y a lo mejor no me va a gustar.

Entrevista N° 9: Sucursal Valparaíso

- 1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?**

R: A ver, el ambiente de trabajo generalmente se lo tiene que hacer uno, en el sentido que tiene que estar con la mayor disposición hacia todas las cosas que se pueden suceder dentro del horario de trabajo y tener una mayor empatía hacia los funcionarios y eso ayuda para uno desarrollar y tener un buen ambiente de trabajo.

- 2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?**

R: Como valores, la responsabilidad, cumplir con el deber, que tú de una u otra manera cumplimos con el deber, generalmente a pesar que el funcionario público tiempo muy atrás era mal considerado el funcionario público, pero ahora con la exigencia que hay más técnica y el desarrollo tecnológico ahora te obliga a sí mismo que el funcionario debe desarrollarse de la misma manera cómo va la tecnología, tiene que ir a la par más o menos.

- 3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?**

R: Eso yo lo encuentro aquí por lo menos en esta institución, que antiguamente había más espíritu de participar, pero ahora no es tanto ha disminuido, como que en esa instancia falta un líder que haga participar como antiguamente los hacían participar por piso, habían competencias quien hacía adornos y varias cositas así, pero había una motivación ahora no como que se ha perdido ese espíritu de participación de fiestas patrias por lo menos aquí en esta institución Valparaíso.

- 4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?**

R: A ver, conocimiento de las tareas que tiene que cumplir, eso es fundamental, si tiene alguna duda de las debilidades, de los conocimientos que pueda tener consultar, preguntar y no tener vergüenza: No sé esta parte enseñame, y si hay temas que están escrito que por lo general nosotros nos basamos por leyes, ahí también tenemos que ahí escudriñar digamos, cosa que nosotros tenemos dudas, aspectos legales, artículos.

- 5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?**

R: Para mí el buen jefe tiene como punto uno es ser líder, jugar a ser el líder, tratar de dominar ampliamente los conocimientos del tema que a él le toca dirigir, porque así va a ser mucho más fácil que se le acerque un funcionario y le haga la consulta y le pueda responder como él quiera, pero como te digo el buen jefe debe ser líder, tener conocimiento y si no conoce acercarse y preguntar sin vergüenza, porque todo jefe aquí y de hecho hasta las autoridades públicas tienen asesores y deben ser especializados en cada tema.

Entrevista N° 10: Sucursal Valparaíso

- 1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?**

R: Creo que podría ser mejor, es bueno pero podría ser mejor, siempre se puede tender a mejorar.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Si creo que el valor principal en los funcionarios es que tienen un alto sentido de conciencia social, o sea estamos conscientes que atendemos a personas con necesidades y necesidades urgentes, por eso es que muchas veces atendemos en forma tan solicitada a algunos, sobre todo cuando son discapacitados, pensionados, son personas que necesitan los recursos por lo cual nosotros tenemos que entregar con sus beneficios, eso.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros?

R: Creo que la tienen muy acotada al horario de salida, o sea si se organiza cualquier evento ven el horario de salida y eso es por la costumbre y sobre todo porque la mayor cantidad de funcionarios son del sexo femenino y eso implica un compromiso con bebés, con sus hogares tan pronto salen de la oficina, o sea organizar un evento fuera del horario de oficina es complicado para las damas y cuando lo realizan dentro del horario de oficina tan pronto llega la hora de salida se retira la mayor cantidad, por eso yo diría que es baja.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Un buen trabajador debe identificarse muy bien con su institución, saber la misión y penetrarse y también de la visión, o sea de lo que quiere hacer llegar la institución, generalmente tendría que entregarse más allá de la simple intercambio de trabajo por dinero, de la remuneración, creo que debería haber una cultura del trabajador, pero eso está muy asociado a lo que entrega la institución en que se desarrolla, los beneficios, hay algunos trabajadores del área privada que son muy mal retribuidos entonces evidentemente no entregan lo mejor de sí, inclusive se producen algunas faltas de probidad y es por eso, en cambio los trabajadores del sector público son diferentes porque uno sabe que de una u otra manera el trabajador del sector público es como el brazo ejecutor de políticas sociales del Estado, o sea todo aquello que no puede hacer el ejecutivo lo hacemos nosotros al nombre del Estado, entonces eso implica un compromiso mayor, hay labores que se inclusive van más allá de la entrega que le correspondería de acuerdo a la situación remuneracional por ejemplo los profesores. Creo que el trabajador en este momento tiene una gran dificultad que superar que es el saber que al término de su vida laboral que al ser pensionado de AFP, le va a perjudicar mucho entonces siempre tienen una inquietud muy grande, que cuando jubilen fuera del castigo social que va a implicar, siempre un jubilado sufre un castigo social sufre un perjuicio social, debido al concepto que hay de pensionado de que ya no me sirve, fuera de eso sufre un perjuicio económico muy grande, el pensionarse de una AFP implicaría como jubilarse con un tercio de su sueldo habitual y eso le implicaría y eso es un castigo grande para el trabajador que está pensionando ahora, es cuestión etaria también, en este momento la mayor cantidad de trabajadores están muy cerca de las pensiones en nuestra institución de pensionarse, y está entrando gente joven que no tiene el compromiso que tenían antes. Hubo toda una época de formación en el trabajador sobre todo en el INP, y aquellos que derivamos, por ejemplo yo derivo de ex servicio de seguro social donde había un concepto de servicio social pero arraigado y a través de la costumbres de sus padres, y de todo aquello que era importante porque había hasta un compromiso político que venía de repente desde antes, que sabía la historia de la previsión social desde los tiempos de Grecia para allá, es decir toda la historia del servicio social que pasó con las mutuales primero en Chile, entonces tenía un compromiso, ahora más bien es remuneracional, ahora el funcionario nuevo ve en la medida que me pagan, no tiene la profundidad del servicio.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Un buen jefe debería ser el liderato, o sea tener una capacidad de liderazgo enorme y tener creo que debería tener más ojos que dos, no en cuanto a vigilancia del funcionario, sino en cuanto al conocedor de todos los procesos. Antes existía la carrera funcionaria,

antes empezaba por todos los cargos y después era jefe, ahora eso no existe ahora la jefatura importa el manejo bien de aspectos computacionales y toda la tecnología actual y con eso se dan vuelta perfectamente bien, pienso que los jefes deberían también ser conocedor de todo lo que son los adelantos de ahora, pero también deberían conocer la parte humana, eso es.

Entrevista N° 11: Subdepartamento de Personas

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que se desarrolla en el subdepartamento?

R: En mi subdepartamento, bien nos llevamos todos bien, nos ayudamos, cooperamos, conversamos de todo un poco no solamente de trabajo, no tenemos problemas de relaciones personales o interpersonales.

¿Y de éste con los otros subdepartamentos? No, también hay buenas relaciones, además por la unidad que somos, los que tenemos que preocuparnos del personal, es difícil que haya un problema o no servimos en ese caso.

2. Usted ¿Podría señalar los valores principales que se presentan en los funcionarios de la institución?

R: Valores principales, podríamos decir la honradez, la ética, porque son bien, acá no nunca ha existido un funcionario corrupto se podría decir y si los hay no se sabe, hasta el momento, yo creo que eso es importante que sea una persona correcta en esos principios.

3. ¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en eventos especiales, tales como: Fiestas patrias, navidad, fiestas de aniversario, entre otros.

R: Mira ahí te voy a ser honesta que no son muy, no hay mucho interés, no sé si será por la edad que la mayoría, yo creo que un ochenta por ciento está arriba de los cincuenta años entonces como que ya actividades así no se incentivan mucho, son pocos y siempre son los mismos por lo general los que participan.

¿Y haciendo una comparación entre antes y ahora? Antes eran más, siempre se hacia cualquier cosita y participaban todos aunque hubiera que pagar, había mayor disposición, pero ahora la mayoría la hora y se van.

4. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen trabajador?

R: Características, ser una persona desde mi punto de vista que primero tener un buen trato hacia las personas, hacia el resto de tus compañeros, presentar interés, adquirir conocimiento, ser una persona como dije antes honrada, honesta consigo mismo y con los demás, tener una ética intachable que deberíamos ser todos así.

5. Según su opinión ¿Qué características debe tener un buen jefe?

R: Para mí un buen jefe es aquel que comparte con sus funcionarios, siempre está dando a conocer las cosas que se solicitan, se piden, porque a veces ellos tienen sus reuniones que a veces el que está abajo no sabe, que sea comunicativo, y decir siempre lo que está bien o lo que está mal, o sea si yo estoy haciendo algo malo que me lo haga saber porque si no, no lo puedo corregir. Yo pienso que eso y además ser jefe tener un grado de amistad pero saber diferenciar cuando es jefe y cuando es amigo se podría decir, porque en el fondo somos todos amigos, son muy pocos los jefes que son los jefes.

Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar las características de la Motivación presente en la Cultura Organizacional de la Institución.	Motivación Tendencias emocionales que impulsan a la acción, a la búsqueda de los objetivos	Factores Extrínsecos	Supervisión Remuneración Relaciones Interpersonales Condiciones laborales
		Factores Intrínsecos	Logro Reconocimiento Trabajo en sí Responsabilidad
Identificar las características de la Participación presente en la Cultura Organizacional de la institución.	Participación Involucramiento de las personas en situaciones de trabajo en equipo, que las estimulan a contribuir a la obtención de metas, compartiendo la responsabilidad de éstas.	Niveles de Participación	Participación Informativa Participación Consultiva Participación Resolutiva

<p>Identificar las características de la Comunicación presente en la Cultura Organizacional de la Institución.</p>	<p>Comunicación Mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.</p>	<p>Dirección</p>	<p>Ascendente Descendente Diagonal</p>
<p>Identificar las características del Liderazgo presente en la Cultura Organizacional de la Institución.</p>	<p>Liderazgo Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.</p>	<p>Toma de decisión</p>	
<p>Identificar los valores presentes en los funcionarios de la Institución.</p>	<p>Valores Principios de conducta que orientan el actuar de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.</p>		<p>Honestidad Compromiso Trabajo en equipo Misión</p>