

MANC 962

110-104-1
M267c
2016

**El Clima Organizacional en Administración Pública: Una
Evaluación de Clima Organizacional en la Gobernación
Provincial de Quillota**

Jeniffer Muñoz Cuevas
Profesor Guía: Félix Aguirre
2016

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
Escuela de Psicología.
Universidad de Valparaíso



Indice

	Página
Introducción	1
1. Marco teórico	6
2. Fundamentación del estudio	12
Método.....	15
1. Población y Muestra.....	15
2. Procedimiento	17
3. Técnicas e Instrumentos	18
Resultados	22
Discusión	35
Conclusión	39
Referencias	41

Resumen

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo que pretende evaluar el Clima Organizacional de la Gobernación Provincial de Quillota, a partir de las dimensiones de Clima establecidas por Litwin y Stringer. Para llevar a cabo el estudio se confeccionó una encuesta anónima que se aplicó a 21 trabajadores de la Gobernación, la cual estaba compuesta por 9 variables y 27 indicadores. Las dimensiones evaluadas fueron Cooperación, Identidad, Estándares, Relaciones, Estructura, Responsabilidad, Comunicación, Conflictos, Recompensa y Reconocimiento. El análisis propuesto se basó en el Principio de Pareto y en el Indicador de Porcentaje de Aceptación de Clima (PA%), lo que permitió distinguir cuáles eran los elementos que caracterizaban el Clima Organizacional en la mencionada unidad.

En general, es posible observar que una de las dimensiones que tiene mejor calificación es la "Cooperación", mientras que la dimensión "Conflictos y Recompensa-Reconocimientos" resulta con la menor aprobación por parte de los funcionarios, siendo estos últimos los elementos a considerar para realizar un plan de mejora del Clima Organizacional en la Gobernación.

Por lo tanto, se desprende del estudio un alto grado de compromiso e identificación con la institución por parte de los funcionarios, sin embargo, existe un grado de insatisfacción en algunos en cuanto al reconocimiento y recompensa que se percibe por el trabajo realizado, esto último es el objetivo principal de una posterior intervención.

Palabras claves: Psicología laboral/Clima Organizacional/Modernización de Estado.

Abstract

The current research is a descriptive study, in which the idea is to analyze the Organisational Climate of the Gobernacion Provincial of Quillota based on the dimensions in Climate of Litwin and Stringer. In order to proceed with the study, it was necessary to create an anonymous poll that was applied to 21 workers of the Gobernacion, which was made-up by 9 variations and 27 indicators. The dimensions evaluated were: Cooperation, Identity, Standards. Relations Structure, Responsibility, Communication, Conflict, Reward, and Recognition. The analysis proposed was based on the Pareto Principle and The percentage of Indicator of Climate Acceptance (PA%), who allowed us to distinguish which are the elements that is a characteristic of the Organizational Climate of the Organizational Climate of the Gobernacion of Quillota.

In general, it is possible to observe that one of the dimensions that have the best qualification it s "Cooperation" whilst "Conflicts and Recognition-reward" were the ones with the lowest approval for the workers. In addition, these last two elements are fully important to make a plan in order to improve the Organizational Climate in the Gobernacion.

Therefore, the study shows a high degree of commitment and identification with the institution by the officials, however, there is a degree of dissatisfaction in some as to the recognition and reward that is perceived by the work done, the latter Is the main objective of a subsequent intervention.

Keywords: Occupational psychology - Organizational Climate - State Modernization.

Introducción

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido, entre otros factores, al rápido desarrollo de la tecnología y la información, al cambio continuo del conocimiento y a la aparición de nuevos modelos de administración y gestión.

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, que es el motor que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social, después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más, por lo tanto requiere buenas condiciones de trabajo y un buen clima organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales que se dispone, de esta manera entonces la organización podrá lograr sus planes, programas y objetivos.

En lo que respecta al ámbito público, en los últimos años Chile ha vivido un proceso innovador y reformador en cuanto a la forma de hacer gestión. El Estado y las Instituciones Públicas, han comenzado a desplegar la atención cada vez más en sus Recursos Humanos, considerándolos un componente importante dentro de la gestión estratégica, proporcionándoles las herramientas necesarias con el fin de que tengan un desenvolvimiento más expedito y acorde con los requerimientos actuales.

En nuestro país la ley N°19.882, publicada el 23 de junio del 2003, la cual fue aprobada por una abrumadora mayoría en ambas Cámaras del Congreso Nacional, referida a la nueva política de personal para los funcionarios públicos, es uno de los grandes compromisos que asumió el gobierno dentro del marco de la Modernización del Estado, y para ello fue necesario impulsar una nueva política de personal para los funcionarios públicos, mediante la entrega de mejores incentivos laborales.

En este marco legal se pretende entregar herramientas para un mejor funcionamiento de los servicios públicos, tomando en cuenta su materia prima, que son sus funcionarios públicos, en base al cumplimiento de las metas por equipo lo que les traerá grandes beneficios económicos. Las reformas expresadas en esta ley constituyen un hito en la evolución de la gestión de personal en el Estado chileno, facilita a los funcionarios del sector público para que sean actores y beneficiarios de un proceso de modernización.

El Gobierno de Chile, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, manifiesta su compromiso con la gestión de personas en el Estado, diseñando y promoviendo una agenda de modernización que, entre muchos otros aspectos relevantes, promueve la gestión de climas laborales adecuados y estimulantes en los servicios públicos como una herramienta relevante para el normal ejercicio de la función pública, fortalecer el compromiso de las personas y finalmente mejorar la calidad de servicios que el Estado entrega a la ciudadanía.

Para cumplir con este propósito, la ley del Nuevo Trato Laboral, busca consolidar un Sistema de Servicio Civil a través de una carrera funcionaria basada en el mérito (capacitación, desempeño, aptitud para el cargo, y experiencia certificada), un sistema de estímulos que fomente un mayor desempeño de los equipos de trabajo, y el fortalecimiento de la institucionalidad dedicada al desarrollo del personal de administración pública con la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

El Servicio Civil propone entender “El Clima laboral como el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos”¹

1 <http://www.serviciocivil.gob.cl/>

Este concepto cobra relevancia en la medida en que se transforma en un indicador capaz de explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento de sus miembros. Así mismo, su diagnóstico puede servir para orientar trabajos prácticos de intervención en las organizaciones tanto sobre sus aspectos subjetivos, como la satisfacción o el compromiso de las personas, así como sobre aspectos objetivos, como la retención y rotación. Todas estas reformas persiguen desarrollar al máximo las capacidades para cumplir de mejor forma las tareas que les están encomendadas o las que se deben asumir en un futuro próximo. En la última década se ha reconocido la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto se debe reflejar en una mayor calidad de los resultados.

El mundo del trabajo de hoy demandado por una mayor productividad y eficacia crea un clima organizacional cada vez más exigente y estresante para las personas. Es justamente debido a esto que se ha hecho necesario en la actualidad comenzar a involucrarnos en las formas de pensar de los trabajadores, sus sentimientos, sus actitudes, sus percepciones respecto a su vida laboral con el fin de mejorar el quehacer de la organización tomando las medidas correctivas necesarias.

A raíz de lo anterior, el Clima Organizacional ha despertado un especial interés de muchos investigadores desde el pasado siglo, principalmente al analizar la influencia que los cambios tecnológicos, económicos y sociales han producido en las organizaciones modernas. Su estudio es de vital importancia a causa del enorme impacto que tiene sobre el comportamiento de los miembros de una organización, constituyendo una especie de reflejo de la vida de la

organización y las condiciones en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral.

En el contexto latinoamericano, se han encontrado trabajos que han estudiado el clima organizacional con la finalidad de aportar a la mejora de la dirección de establecimientos y servicios, se ha estudiado su importancia en la gestión del cambio en sistemas organizacionales, entre ellos los relacionados al ámbito de la salud, por ejemplo, cómo el Clima afecta el desempeño en unidades clínicas especializadas o cómo el Clima constituye un factor que influye en el desgaste de los profesionales que trabajan en hospitales, o el impacto del Clima en la salud mental de los profesionales que trabajan en el Poder Judicial ²

Según García y Bedoya³, dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el Clima Organizacional. La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte Brunet⁴, expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación de clima, es el cuestionario escrito. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese como percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el trabajador está a gusto con el clima en el que trabaja.

2 Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009. <http://scielo.sld.cu>

3 García M, Bedoya M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle; 1997.

4 Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas; 1987.

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición de clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Existen consultoras en el mundo que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo, existe una consultora en Venezuela, que plantea seis dimensiones críticas del clima los cuales se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que, cuando se obtiene un puntaje alto en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo, aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución.

Otro ejemplo de estudio de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la consultora GESTAR⁵, las cuales son: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En Salud Pública, por ejemplo, las experiencias con el tema se enmarcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de Salud y la Organización Mundial de la Salud relacionada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, para aplicar a los equipos

de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cuba teniendo ya experiencia con este instrumento en diferentes investigaciones en salud señalan que los resultados obtenidos demuestran que el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos.⁶

MARCO TEÓRICO

Históricamente el estudio de clima organizacional dominó la investigación temprana sobre el medio ambiente organizacional humano en las décadas del 60 y 70. Se plantea que la investigación cuantitativa seria acerca del clima organizacional comenzó alrededor de 1970, caracterizándose en sus comienzos por generar acuerdos para definirlo, al casi no contarse con orientaciones conceptuales, y considerando escasamente el término “organizacional”. A comienzos de 1980 la investigación de esta temática siguió las influencias metodológicas de la psicología industrial de la época, sin embargo, cayó a un segundo plano desplazada por el auge en la investigación de la Cultura Organizacional que pareció captar mejor la riqueza del medio ambiente organizacional. Sin embargo, en la década del 90 se produjo un cambio en el foco de interés trayendo como consecuencia un reposicionamiento de la investigación de clima organizacional en los años recientes.⁷

El concepto de Clima surge a raíz de la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales de la organización. Darío Rodríguez define: “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se

6 *Alina María Segredo Pérez*. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 1132 c/ E y Perla. Altahabana Boyeros. La Habana, Cuba. http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm

7 Schneider B, Ehrhart M, Macey W. Organizational Climate and Culture. *Annu Rev Psychol.* 2013 P. 64

refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”⁸.

Chiavenato, por su parte, citando a Atkinson (1964) sugiere que:” El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organizacional, e influye en su comportamiento”⁹.

Para Foreham y Hilmer (1964) este concepto dice relación con un conjunto de características que describen a una organización, las cuales de ser relativamente duraderas en el tiempo, influyen sobre la conducta de la gente que integra las organizaciones.¹⁰

También es factible encontrar una relación entre clima organizacional, la satisfacción laboral y la motivación. Según expuso en su estudio clásico Maslow (1943) las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades, entre las que podemos encontrar las de pertenencia, relacionales y de integración. Para la mayoría de los empleados, su satisfacción depende de la calidad de sus interacciones, ya sea con sus compañeros, el jefe u otro colaborador con el que mantenga contacto.¹¹

Water, citando a Dessler, reúne diversos términos y propone el clima organizacional como, “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”¹².

Otro enfoque teórico de este concepto es el que encontramos en Litwin y Stringer (1979), quienes postulan una perspectiva más estructural y subjetiva:” los efectos subjetivos percibidos

8 Rodríguez M, Darío. Diagnóstico Organizacional. P.145.

9 Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. P. 63.

10 Salinas, G. Mariela (2008). Clima Organizacional en la Gobernación Prncial de Valparaíso, Tesis, p. 38.

11 GAN, Federico y Berbel, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007.p.183

12 Dessler G. Organización y Administración. P.183

del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".¹³ De acuerdo a estos autores, el Clima Organizacional es visualizado como un filtro por el cual pasan los factores del sistema organizacional, el cual trasciende sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, lo que involucra una gran variedad de consecuencias para la organización.

De todos estos conceptos anteriormente citados podemos entender que el concepto de Clima Organizacional hace referencia al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa en el comportamiento de sus integrantes. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y la satisfacción en la labor que desempeña. Por lo tanto, esta perspectiva reside en entender que el comportamiento de un trabajador depende en gran medida de las percepciones que tenga el trabajador de los factores antes mencionados. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Características del clima organizacional

Rodríguez, distingue las siguientes características:¹⁴

- 1) Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- 2) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una

13 Dessler G. Organización y Administración. P.182

14 Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. p. 145.

organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

3) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

4) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

5) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

6) Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

7) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

8) En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que en clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Variables de Likert

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Las propuestas de Litwin y Stringer (1968) argumentan la existencia de 9 dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada organización: *Estructura* (representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia. *Responsabilidad* (Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo). *Recompensa* (Percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa

recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo). *Desafío* (sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos). *Relaciones* (Percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados). *Cooperación*: Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. *Estándares*: Percepción de los miembros acerca de énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. *Conflictos*: Sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. *Identidad*: Sentimiento de pertenencia a la organización como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajenos a los mismos. *Comunicación*: Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre directivos y funcionarios.

Koys y Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones a sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo.

El tratamiento de clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto (donde persona y situación interactúan) en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual.

FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO

La necesidad de evaluar el Clima Laboral en la Gobernación Provincial de Quillota se enmarca en el proceso de modernización de la gestión pública chilena. Esta modernización se definió como la optimización integral y coordinada de la función pública, en sus áreas políticas y de gestión gerencial, aunando en un plan global los esfuerzos específicos sectoriales, regionales o locales, con acciones y proyectos que, por su transversalidad, deben ser abordados en forma unitaria en pro de una mayor eficiencia.¹⁵

En el periodo de Eduardo Frei Montalva (1994-2000) se inicia específicamente una política de modernización de la gestión pública orientado por el modelo de gestión por resultados y por un enfoque “gerencialista” (Waisbluth, 2006, p.41) en cual se distinguen dos etapas. Desde 1994 a 1996 se ejecutan algunas iniciativas piloto de modernización y se crea el Comité Interministerial de la Gestión Pública, integrados por los ministros del Interior, de Hacienda, y Secretario General de la Presidencia. En el año 1997 se formula una primera orientación política, el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública para el período 1997-2000. Entre los objetivos del Plan figura perfeccionar la gestión pública priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, e incorporando en la Administración Pública una cultura de evaluación. El Objetivo final del Plan de Modernización era prestar más y mejores servicios a la ciudadanía.

En el año 2006 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) diseña un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales. Los objetivos del Sistema son mejorar

15 Ponce, J. Modernización de la Gestión Pública. Tesis de Universidad de Academia de Humanismo Cristiano Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas. Extraído el 22 de julio 2016 (Página web: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/738/TADPU%2077.pdf?sequence=1>)

la calidad de los servicios municipales que se entregan a la población; fortalecer la capacidad de gestión de los municipios; instalar una cultura de mejoramiento continuo en procesos de gestión, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente y, finalmente, reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia ¹⁶

Además, dentro de los Acuerdos Político Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, firmados durante el gobierno del presidente Ricardo Lagos se incluyeron una serie de medidas, como la modernización de las normas de gestión administrativa y de recursos humanos en los gobiernos locales y el proyecto de ley para regular la facultad del municipio, conferida por el artículo 110 de la Constitución, para administrar su personal y generar mecanismos de incentivos y evaluación para un buen desempeño de sus funcionarios.

Para llevar a cabo éste proceso, el Gobierno señaló tres compromisos generales y de gran importancia:

- Aumentar los recursos fiscales que se destinan a capacitación, hasta alcanzar el 1% imponible al personal.
- Crear un conjunto de medidas con el objeto de incrementar la efectividad de la capacitación del Sector.
- Crear instancias de participación para los funcionarios, donde éstos puedan reunirse con sus directivos, y llegar a acuerdos referentes al tema de la capacitación.

Si bien no está explicitado en el proceso de Modernización evaluar o diagnosticar el Clima Laboral en las instituciones públicas, el gobierno de Chile a través de la Dirección Nacional del

Servicio Civil se comprometía con la gestión de personas, dentro de lo cual busca promover buenos climas laborales, por cuanto lo que incentiva este proceso es mejorar la calidad de los servicios y la gestión entregados a la ciudadanía, y en este sentido es fundamental tomar en consideración el bienestar psicológico y social de las personas que tienen como objetivo lograr las metas dictadas por el Gobierno.

En este sentido conocer y comprender la forma cómo los servidores públicos de esta organización perciben su realidad laboral, significa identificar áreas de bienestar o malestar y conflicto, lo cual constituye un mecanismo esencial para implementar acciones e intervenciones necesarias para mejorar el ambiente laboral en el desempeño de sus funciones.

Este estudio específicamente trabajó con la Gobernación Provincial de Quillota, la cual nunca había realizado anteriormente un estudio de Clima Labora. La iniciativa surge desde una necesidad de los funcionarios la cual se pudo extraer de una entrevista realizada a un informante clave, trabajadora social encargada del área de lanificación de la Gobernación, quien manifestaba que *“hay una sensación de diferenciación entre los empleados, al igual que una desconfianza permanente”*; *“hay ciertas atribuciones de poder que generan tensión en las relaciones interpersonales y dañan las comunicaciones”*; *“la necesidad de mejorar el clima laboral es parte del proceso de mejorar la gestión de Recursos Humanos proceso de Modernización que estamos viviendo”*.

En virtud de los anterior nace la necesidad de realizar una investigación, cuyo fin es destacar la importancia de un buen clima laboral como determinante en el bienestar laboral y de la eficacia de las funciones de esta Gobernación y sus servicios hacia la comunidad.

Método

En este apartado se detallan los alcances metodológicos del estudio, con el objetivo de conocer los procedimientos que dan origen a los datos. A continuación se explicita el proceso que dio origen a la muestra, se identifica el instrumento de diagnóstico de clima y se da cuenta del procedimiento mediante el cual fue aplicado el instrumento a dicha muestra.

POBLACIÓN/ MUESTRA

La delimitación de la población y de la muestra depende del planteamiento de la investigación, que en este caso es conocer las percepciones sobre el clima organizacional de los funcionarios de la Gobernación de Quillota.

Una población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980). La población se puede definir como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y un momento determinado, por lo que cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio, tales como: ¹⁷

- Homogeneidad: que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
- Tiempo: se refiere al periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

17 <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.cl/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

- Espacio: se refiere al lugar donde se ubica la población de interés.
- Cantidad: se refiere al tamaño de la población.

La población de la investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación científica. El presente estudio al poseer un tamaño de población no mayor a 25 personas hizo viable contemplar la totalidad de universo.

Caracterización de la Muestra/Población

La muestra del estudio está compuesta por 21 personas, las cuales desempeñan funciones administrativas. De un total de 25 personas, se encuestó a 21 individuos los cuales constituyen el 84% del total, los 4 restantes no se encontraban trabajando por diversos motivos. De los 21 cuestionarios distribuidos en la Gobernación de Quillota, el 100% fue respondido válidamente. Esto supone una tasa de respuesta equivalente a un 100%.

De los 21 encuestados, el 90,4% están en condición de Contrata y sólo un 9.5% en condición de Honorarios.

Tabla n°1

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Contrata</i>	19	90,48
<i>Honorarios</i>	2	9,52
<i>TOTAL</i>	21	100

Respecto a las características sociodemográficas de la muestra obtenida en la Gobernación de Quillota, señalar que en función del sexo, el 66,7% (n =14) son mujeres y el 33,3% (n=17) hombres.

Tabla n°2

Género	Frecuencia	Porcentaje
<i>Masculino</i>	7	33,33
<i>Femenino</i>	14	66.67
TOTAL	21	100

Del total de los encuestados más de la mitad llevan más de 8 años trabajando en la Gobernación, en este caso un 52%, un 33% son los trabajadores que menos tiempo llevan trabajando en la Gobernación, entre 1 y 4 años.

Tabla n°3

Tiempo en la Gobernación	Frecuencia	Porcentaje
de 1 a 4 años	7	33,33
de 5 a 8 años	3	14,29
mas de 8 años	11	52,38
Total	21	100,0

PROCEDIMIENTO

Los sujetos de la muestra fueron seleccionados de manera no aleatoria y su participación en el estudio fue voluntaria y anónima.

En primer lugar, se contactó a la encargada de planificación de la Gobernación Provincial de Quillota mediante una reunión. Una vez obtenida la autorización para llevar a cabo la recogida de datos, se realizó una difusión de información a través de correo electrónico al resto del personal, a fin de ponerlos al tanto de la actividad a realizar.

Los datos fueron recogidos durante el mes de Agosto de 2016, mediante un cuestionario que integraba diferentes dimensiones recogidas bajo el título “Encuesta sobre Clima Organizacional en Gobernación Provincial de Quillota”. Los cuestionarios fueron repartidos en mano a los funcionarios de cada unidad o cargo. En todo momento fue prioritario en el estudio guardar el anonimato de las respuestas, de modo que los cuestionarios eran entregados con una previa explicación a cada funcionario respecto del anonimato de sus respuestas. Posteriormente, se procedió a recoger los cuestionarios y se realizaron los análisis de datos pertinentes. Las respuestas a los cuestionarios se llevó a cabo en un lapsus de tiempo de dos semanas para respetar los tiempos de las personas y no interferir en sus actividades y tareas diarias. El análisis de los datos se realizó utilizando el software PSPP, complementado con una metodología adaptada a la herramienta.¹⁸

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El análisis de clima organizacional se realizó fundamentado en las 9 dimensiones planteadas por Litwin y Stringer (1979) con algunas variaciones mínimas solicitadas por las autoridades de la Gobernación. Cada dimensión del cuestionario se midió a través de 3 preguntas que cada sujeto respondió utilizando una escala Likert (Muy de acuerdo; Algo de acuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; Algo en Desacuerdo; Muy en desacuerdo). Para el análisis se promediaron las respuestas con el objetivo de obtener un único resultado por dimensión. De esta forma se identificaron cuáles son las dimensiones que presentaban valores más críticos.

18 Metodología que se encuentra en la tesis publicada el 2013 de la Universidad de Valparaíso cuyo autor es Pablo Donoso, donde ofrece una metodología cuantitativa de evaluación de Clima Organizacional.

Se realizó un análisis cuantitativo de las 27 preguntas de la encuesta, donde se identificaron las respuestas más críticas arrojadas por ésta, de esta manera se podrán identificar problemas puntuales.

El análisis cuantitativo deriva de la recolección de datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos. La recolección de datos se fundamenta en la medición y se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Debido a que los datos son productos de mediciones, se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos. (Hernández, 2006).

El cuestionario utilizado arrojó un $\alpha = 0.93$, la medida de fiabilidad, mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) que miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988).

Las dimensiones utilizadas para realizar el presente diagnóstico son las siguientes:

- *Estructura*: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus en énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- *Responsabilidad*: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- *Recompensa y Reconocimiento*: Percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- *Relaciones*: Percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados.
- *Cooperación*: Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- *Estándares*: Percepción de los miembros acerca de énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- *Conflictos*: Sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- *Identidad*: Sentimiento de pertenencia a la organización como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajenos a los mismos.
- *Comunicación*: Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre directivos y funcionarios.

Respecto al cuestionario cabe precisar que es el método de diagnóstico más usado. Este instrumento presenta a los cuestionados diversas preguntas que describen hechos particulares de la organización, instándoles a que señalen hasta qué punto están de acuerdo o no con lo que se

menciona.¹⁹ En los cuestionarios es posible hallar escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo y cabe destacar que frente al universo cambiante de las organizaciones, muchas veces resulta difícil establecer una validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han sorteado con éxito este obstáculo²⁰

19 Arellano, Pricila (2005). Cuestionando el Clima Organizacional. Tesis Universidad de Valparaíso. p.18

20 Carrasco, C. Gabriela (1995). Diseño y Validación de un Instrumento para Medir Clima Organizacional, Tesis Universidad de Valparaíso. P 14.

Resultados

NIVELES DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN PROVINCIAL DE QUILLOTA

Para la determinación y análisis diagnóstico del Clima Organizacional en la Gobernación de Quillota se trabajó a través del programa estadístico PSPP y el principio de Pareto, donde consideramos que un número pequeño (20%) explica la mayor parte del problema y en contraparte el restante (80%), manifiesta tan solo una pequeña parte del problema. De esta forma podrán identificarse el 20% de las preguntas y dimensiones que presentan mayores problemas, con el objetivo de entregar elementos de juicio claros para la gestión del cambio, orientados a resolver las dificultades que generan un mayor impacto, logrando de esta forma utilizar de manera eficiente los recursos.

PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. (PA%)

El análisis se realizó sobre la base del porcentaje de aceptación (PA%) del Clima Organizacional. Cada pregunta y dimensión se analizó por medio de este indicador, que entrega en términos porcentuales que tan de acuerdo se encuentran los colaboradores de la Gobernación de Quillota con el elemento en cuestión. Siendo positivo en un $PA\%=100\%$ (la mayor aceptación posible) y negativo un $PA\%: 0\%$ (la menor aceptación posible). De esta forma se podrá identificar que preguntas y dimensiones son percibidas de mejor forma en la organización.

El cuestionario evalúa el clima organizacional a partir de (9) dimensiones, de modo que los resultados son independientes para cada una de las dimensiones expuestas en el cuestionario, por lo tanto el diagnóstico no corresponde a una única y gran dimensión, sino que se subdivide en sus componentes y se evalúa a través de cada uno de ellos.

A continuación se muestra en la Tabla un resumen de los resultados para cada dimensión del cuestionario:

Resumen resultados según número y porcentaje de sujetos de niveles altos vs. bajos en percepción de clima por cada dimensión.

Distribución de Rangos de Aceptación

Tabla nº4

	Rangos	
ESTABLE	81% - 100%	69% - 73%
TRANSICIÓN	21% - 80%	56% - 68%
CRITICO	0% - 20%	51% - 55%

Clasificación de Dimensiones por Rangos de Aceptación.

Tabla nº5

DIMENSIÓN	PPR (Promedio Ponderado de la Respuesta)	PA% (Porcentaje de Aceptación del Clima Organizacional)
Cooperación	2,0	73%
Identidad	2,2	68%
Estándares	2,3	66%
Relaciones	2,4	64%
Estructura	2,5	61%

Responsabilidad	2,5	61%
Comunicación	2,7	57%
Conflictos	2,9	52%
Recompensa y Reconocimiento	2.9	51%

El análisis anterior permitió determinar que la dimensión que se encuentra en situación crítica es la de Conflictos y Recompensa-Reconocimiento. Por esta razón las acciones generales que se propusieron con el objetivo de mejorar el Clima Laboral, debieron centrar su interés en estas dimensiones.

NIVELES DE PERCEPCIÓN DE CLIMA POR CADA DIMENSIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra en cada una de las dimensiones que resultaron estables como también las dimensiones críticas lo que en resumen daría cuenta del clima organizacional:

DIMENSIÓN ESTABLE : COOPERACIÓN

Tabla n° 6

Pregunta n° 13: "Mis compañeros me ayudan cuando debo realizar una tarea difícil"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	6	28,57	28,57
algo de acuerdo	2	9	42,86	71,43
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	4,76	76,19

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
algo en desacuerdo	4	3	14,29	90,48
muy en desacuerdo	5	2	9,52	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n.º1



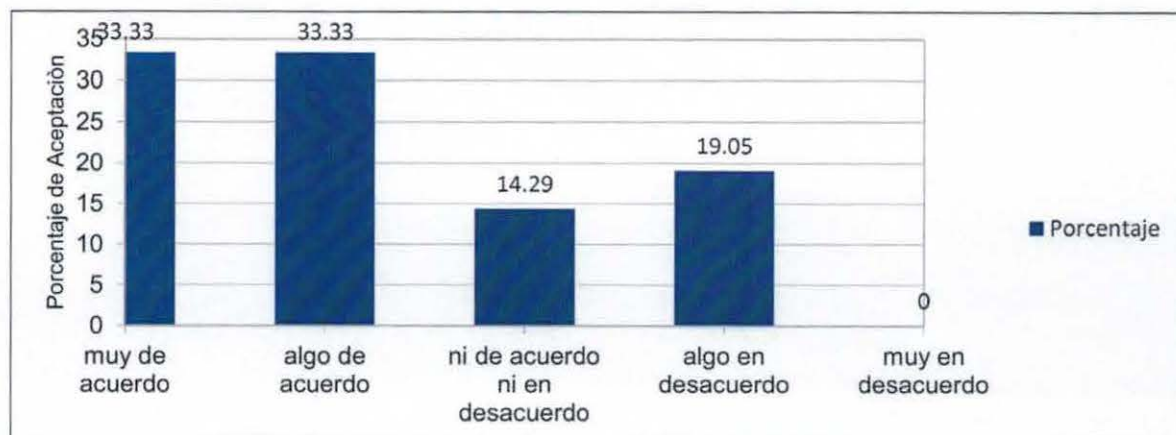
Existe una alta tendencia de los empleados (71%) a percibir buen compañerismo y apoyo entre colegas a la hora de realizar las tareas. Sólo un 24% percibe lo contrario, siendo representado por las mujeres con menos de 8 años en la Gobernación.

Tabla n.º7

Pregunta n.º 14: "Mis jefes me apoyan en el desempeño de mis labores"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	7	33,33	33,33
algo de acuerdo	2	7	33,33	66,67
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	14,29	80,95

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
algo en desacuerdo	4	4	19,05	100,00
Total		21	100,0	100



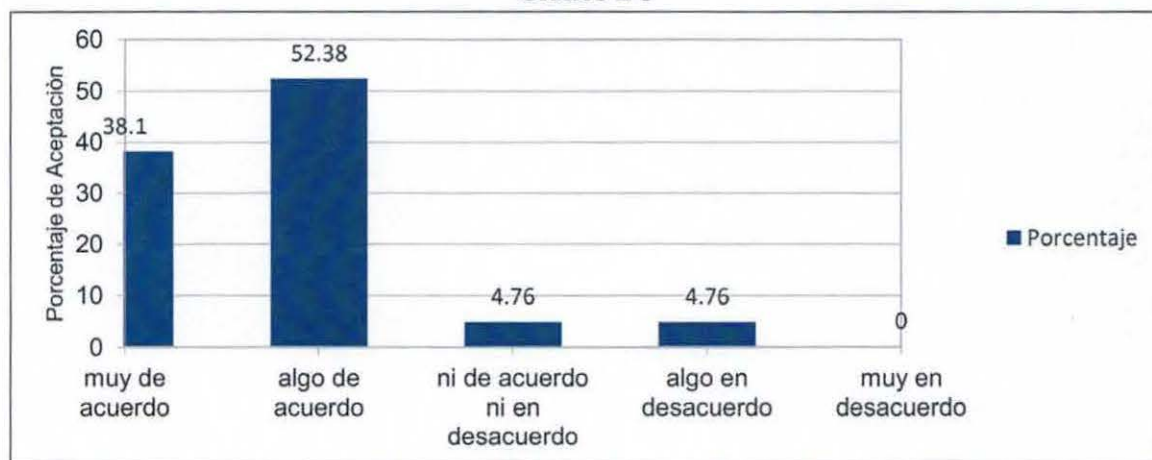
Se observa una tendencia a la percepción positiva respecto de este ítem (66%) y sólo un 19% opina estar “algo en desacuerdo” respecto al apoyo de las jefaturas, esto último se observa en las mujeres con menos de 8 años en la Gobernación.

Tabla n°8

Pregunta n° 15: “Siempre ayudo a mis jefes y compañeros cuando lo necesitan”

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	8	38,10	38,10
algo de acuerdo	2	11	52,38	90,48
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	4,76	95,24
algo en desacuerdo	4	1	4,76	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n°3



Hay una clara tendencia de la mayoría de los empleados de percibirse a sí mismos como cooperadores con sus compañeros (90%). Sólo una persona mujer con mas de 8 años en la Gobernación se percibe como contraria a esta práctica.

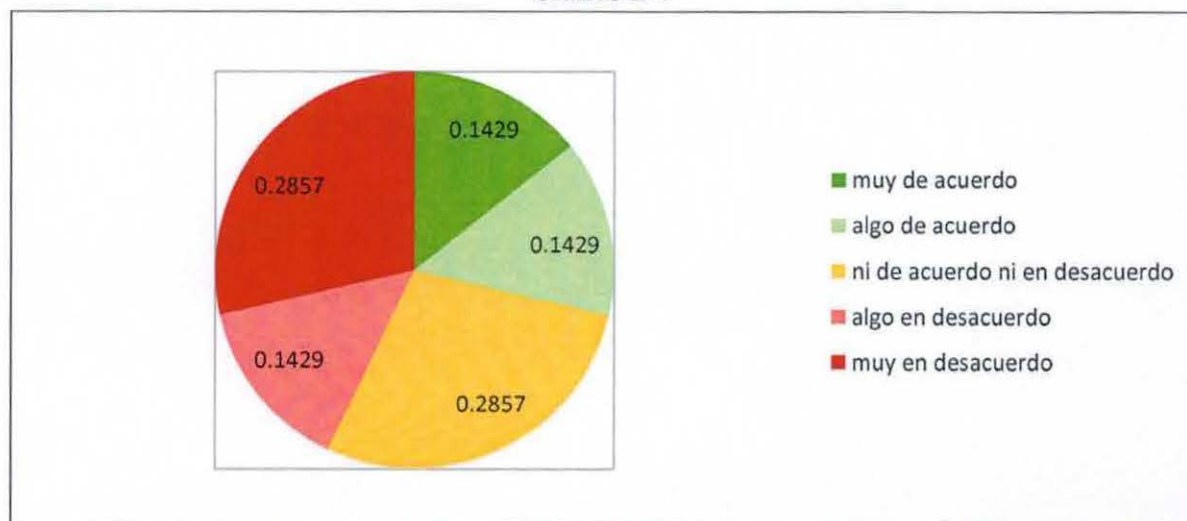
DIMENSIÓN CRÍTICA : *CONFLICTOS*

Tabla n°9

Pregunta n°19. "Aquí siempre puedo decir lo que pienso aunque no este de acuerdo con mis jefes"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	3	14,29	14,29
algo de acuerdo	2	3	14,29	28,57
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6	28,57	57,14
algo en desacuerdo	4	3	14,29	71,43
muy en desacuerdo	5	6	28,57	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n°4



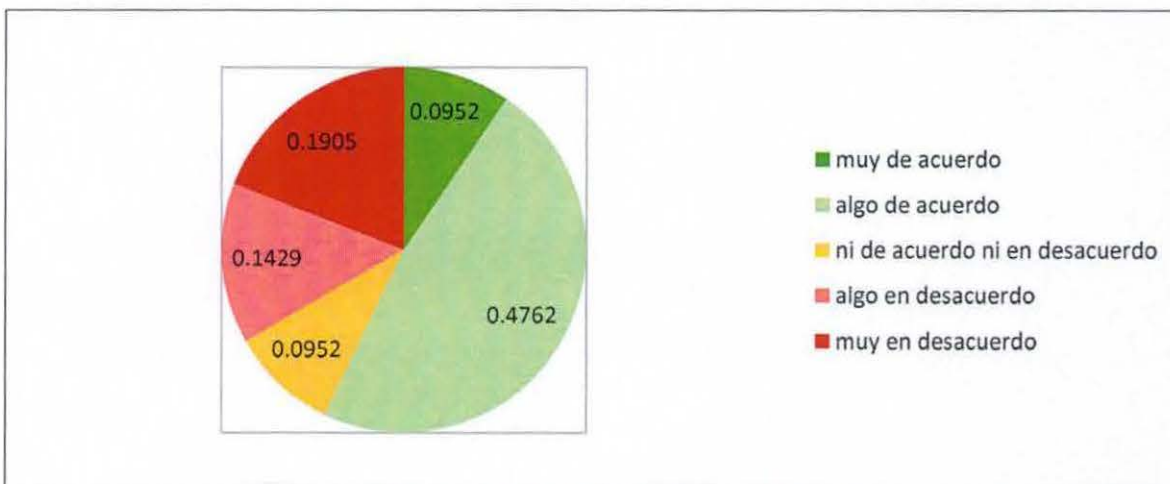
Cerca de un 42 % de los encuestados opina que no existe libertad para comunicar las opiniones distintas a las de las jefaturas siendo éstas en la mayoría de mujeres con mas de 5 años en la Gobernación. Un 29% opina que si es posible emitir opiniones diversas a sus jefes, siendo una tendencia mayoritaria de los hombres y del personal con menos de 5 años en la institución.

Tabla n°10

Pregunta n°20: "Mi jefe siempre estimula las discusiones abiertas entre quienes integran el equipo de trabajo"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	2	9,52	9,52
algo de acuerdo	2	10	47,62	57,14
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	9,52	66,67
algo en desacuerdo	4	3	14,29	80,95
muy en desacuerdo	5	4	19,05	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n°5



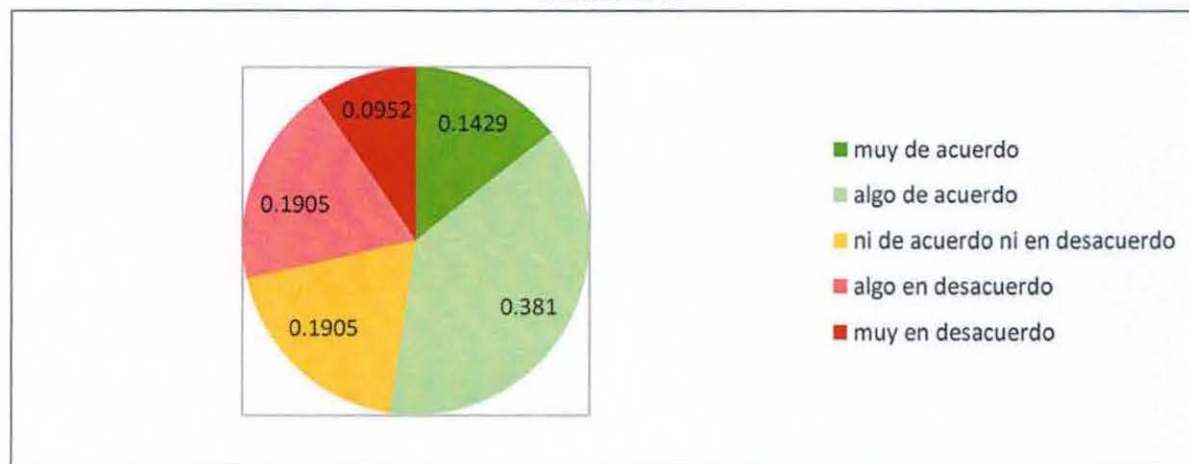
Se observa mayor tendencia (57%) hacia el acuerdo respecto a la estimulación de las jefaturas hacia las conversaciones en los equipos de trabajo mayoritariamente los hombres. Un 33% no percibe esta afirmación en su mayoría mujeres con mas de 5 años en la Gobernación.

Tabla n°11

Pregunta 21. "Las jefaturas creen que los conflictos entre departamentos son una oportunidad para corregir errores"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	3	14,29	14,29
alguno de acuerdo	2	8	38,10	52,38
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4	19,05	71,43
alguno en desacuerdo	4	4	19,05	90,48
muy en desacuerdo	5	2	9,52	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n°6



Cerca de la mitad de los encuestados (52%) perciben en las jefaturas buena disposición para resolver conflictos y corregir errores, especialmente los hombres, las mujeres están divididas respecto a esta afirmación. La otra mitad de los encuestados no está del todo de acuerdo con este ítem, especialmente las mujeres que llevan entre 5 y 8 años en la Gobernación.

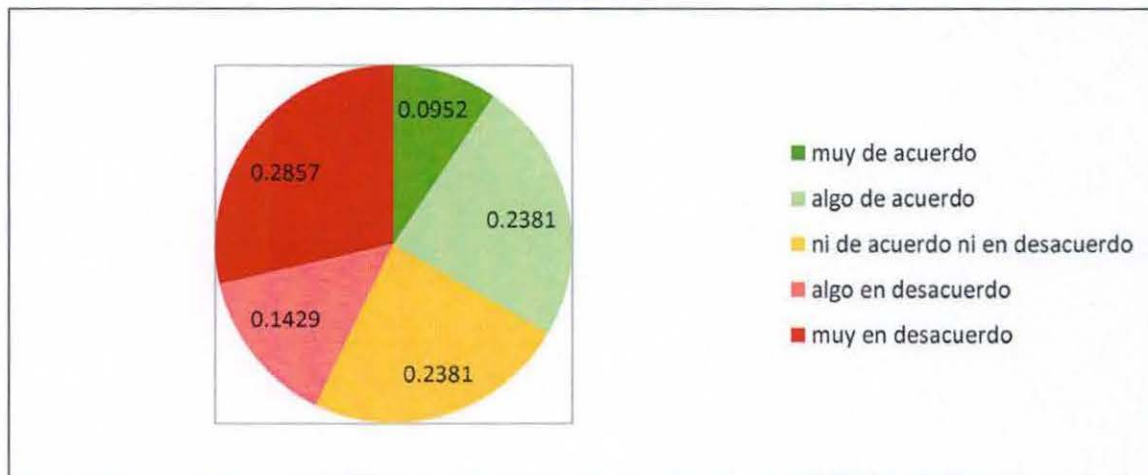
DIMENSIÓN CRÍTICA : RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

Tabla n°12

Pregunta n°7: "La gente es recompensada por su desempeño"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	2	9,52	9,52
algo de acuerdo	2	5	23,81	33,33
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	23,81	57,14
algo en desacuerdo	4	3	14,29	71,43
muy en desacuerdo	5	6	28,57	100,00
Total		21	100,0	

Gráfico n°7



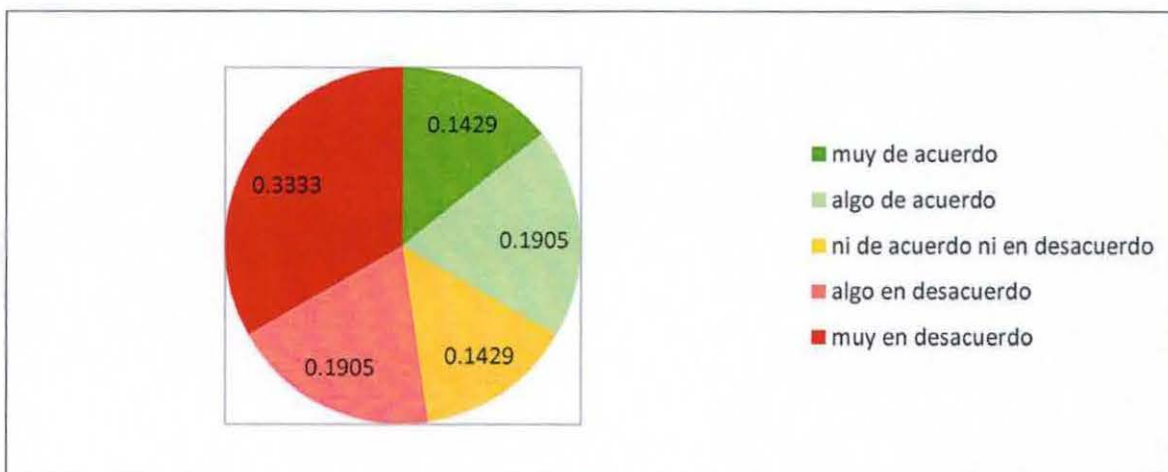
En este ítem, cerca del 43% no está de acuerdo con que las personas son recompensadas por su desempeño, tendencia marcada por las mujeres y personal con mas de 5 años en la Gobernación. Cerca de un 33% si percibe que existe recompensa por el desempeño, especialmente los hombres con menos de 5 años en la Gobernación.

Tabla n°13

Pregunta n°8: "En esta organización son más recurrentes las recompensas e incentivos que las amenazas y las críticas"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	3	14,29	14,29
algo de acuerdo	2	4	19,05	33,33
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	14,29	47,62
algo en desacuerdo	4	4	19,05	66,67
muy en desacuerdo	5	7	33,33	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n°8



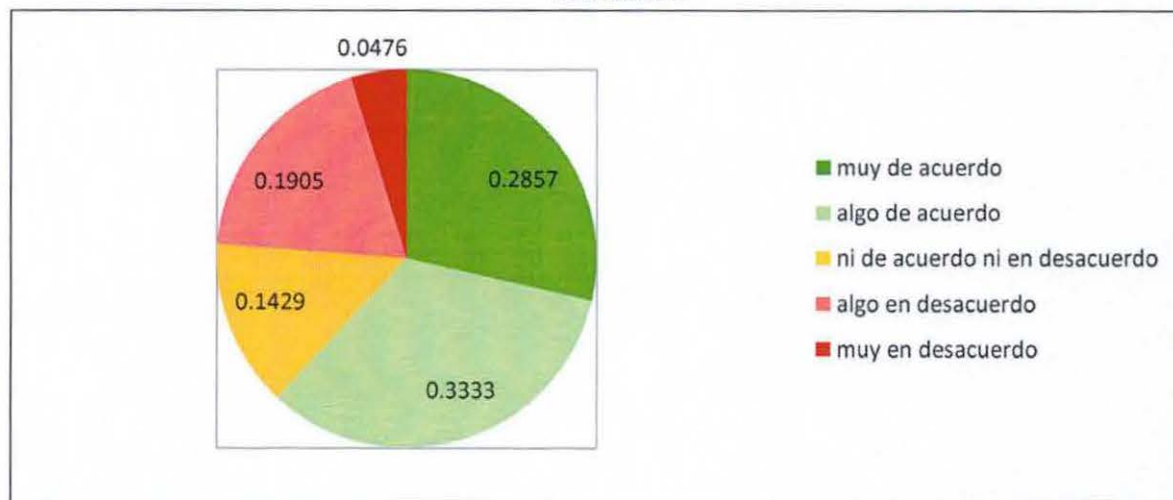
Más de la mitad de los trabajadores (52%) considera una tendencia al desacuerdo respecto a la recurrencia de las prácticas de recompensa por sobre las críticas sobretodo las mujeres con más de 5 años en la organización. Un 33% percibe mayor recompensa que críticas en la organización, específicamente los hombres y el personal con menos de 5 años.

Tabla n°14

Pregunta n°9: "En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades"

Etiqueta de Valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
muy de acuerdo	1	6	28,57	28,57
algo de acuerdo	2	7	33,33	61,90
ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	14,29	76,19
algo en desacuerdo	4	4	19,05	95,24
muy en desacuerdo	5	1	4,76	100,00
Total		21	100,0	100

Gráfico n°9



Cerca del 62% considera que sí se aprovechan las capacidades de los empleados lo que hablaría de un reconocimiento respecto de la habilidades de los trabajadores en especial los hombres con menos de 5 años en la Gobernación, sólo un 24% considera lo contrario siendo solo mujeres quienes perciben esta afirmación con más de 8 años en la organización.

ANÁLISIS POR PREGUNTA

Porcentaje de Aceptación por Preguntas

Tabla n°15

PREGUNTA ENCUESTA	a	b	c	d	e	PPR	PA%
15	8	11	1	1	0	1,7	82%
22	10	8	2	1	0	1,7	82%
25	9	8	1	2	1	1,9	77%
18	5	13	3	0	0	1,9	77%
4	9	6	3	3	0	2,0	75%
14	7	7	3	4	0	2,1	72%
17	3	10	8	0	0	2,2	70%
12	7	7	2	5	0	2,2	70%
2	5	10	2	2	2	2,3	67%
5	5	8	3	5	0	2,3	67%

9	6	7	3	4	1	2,3	67%
13	6	9	1	3	2	2,3	67%
24	6	8	3	2	2	2,3	67%
11	6	5	5	4	1	2,4	65%
1	6	7	1	5	2	2,5	62%
10	2	9	3	7	0	2,7	57%
21	3	8	4	4	2	2,7	57%
26	5	5	4	4	3	2,7	57%
3	3	9	2	3	4	2,8	55%
20	2	10	2	3	4	2,8	55%
23	3	8	3	3	4	2,8	55%
16	2	4	10	4	1	2,9	52%
7	2	5	5	3	6	3,2	45%
19	3	3	6	3	6	3,2	45%
6	0	8	3	4	6	3,3	42%
8	3	4	3	4	7	3,3	42%
27	2	3	6	2	8	3,5	37%

Tabla n°16

Preguntas con PA% Estables	Preguntas con PA% Críticos
N.º 15: "Siempre ayudo a mis jefes y compañeros cuando lo necesitan" (Cooperación)	N.º 7: " La gente es recompensada por su desempeño" (Recompensa y Reconocimiento)
N.º 22: "Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución" (Identidad)	N.º 19: "Aquí puedo decir lo que pienso aunque no este de acuerdo con mis jefes" (Conflictos)
N.º 25: "No hay que hacer grandes esfuerzos para comunicarse verticalmente (hacia un nivel jerárquico mas alto o mas abajo)" (Comunicación)	N.º 6: "Aquí las personas son incapaces de asumir compromisos y responsabilidades" (Responsabilidad)
N.º 18: "En esta institución son exigentes en lo que respecta al cumplimiento de las tareas" (Estándares)	N.º 8: "En esta organización son más recurrentes las recompensas e incentivos que las amenazas y las criticas" (Recompensa y Reconocimiento)
N.º 4: "Mi jefe sólo propone planes generales de las tareas a realizar, por lo que soy responsable de hacer las cosas bien" (Responsabilidad)	N.º 27: "Los funcionarios están bien informados de todo lo que ocurre en la organización" (Comunicación)

Discusión

El objetivo principal del presente estudio de diagnóstico de clima organizacional ha sido la identificación de aquellas dimensiones del clima que se relacionan con fortalezas y debilidades dentro de la Gobernación Provincial de Quillota. Para lograrlo se han utilizado la aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional. A partir de los resultados obtenidos se espera poder identificar las dimensiones más débiles dentro de la organización y poder permitir a la institución trazar planes generales de intervención sobre las mismas.

Es importante enunciar que dentro de las variables estudiadas y correlacionadas se encuentran el *Género y Tiempo en la Gobernación*, el detalle de estos resultados se encuentran en el anexo de este estudio.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional, se observa que en la dimensión *Recompensa y Reconocimiento* un 49% de las personas no percibe esta práctica y es en las mujeres donde se observa más esta tendencia, a pesar que más de la mitad (62%) percibe que hay un reconocimiento de las capacidades y habilidades de los trabajadores esto no se vería demostrado en recompensas.

Los resultados obtenidos en la dimensión *Conflictos* indican que el 48% de las personas se encuentran en niveles bajos, lo cual quiere decir que si bien las jefaturas promueven instancias de resolución de conflictos, la mayoría de las veces no es posible comunicarlos o resolverlos desde la iniciativa de los funcionarios, debido a la escasez de confianza en la comunicación ascendente, lo que demostraría pocas instancias para comunicar opiniones hacia las jefaturas.

Los resultados obtenidos en las dimensiones clasificadas como de Transición (Ver Anexo) encontramos que la variable *Comunicación* que si bien no es crítica presenta un nivel bajo de aceptación por lo que sería bueno poner atención a esta dimensión. De esta variable se concluye

que si bien no existe impedimento de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, no se observa esta práctica entre los distintos departamentos o unidades, como tampoco se percibe un buen canal de comunicación de la información al interior de la organización, de esto se concluye que la escasez de una buena comunicación no se deriva de la estructura organizacional sino más bien de la personalidad y de la predisposición de los funcionarios.

En cuanto a los resultados obtenidos en la dimensión *Responsabilidad*, variable considerada en transición indican que 61% de los encuestados percibe un grado alto de responsabilidad respecto al quehacer de sus tareas, no obstante cerca del 52% opina que los funcionarios no son capaces de responder con sus compromisos y responsabilidades laborales, lo que demuestra una auto-percepción positiva respecto a la capacidad de cada uno de cumplir con sus tareas pero no se aprecia lo mismo respecto a los compañeros de trabajo, ya que estos se visualizan como poco comprometidos con sus tareas.

Los resultados obtenidos en la dimensión *Estructura* indican que un 61% de los encuestados percibe una estructura clara en cuanto a la definición de tareas teniendo a los hombres como su mayor reflejo de esta percepción. Un tercio percibe que no hay claridad respecto a este ítem considerado mayormente por las mujeres. El personal que lleva menos tiempo en la Gobernación, es decir menos de 5 años son los que mejor percepción tienen respecto este ítem.

Los resultados obtenidos en la dimensión *Relaciones* indican que 64% del personal percibe que existen buenas relaciones humanas entre las personas que trabajan en la Gobernación. Esta afirmación se da mayoritariamente en los hombres.

Los resultados obtenidos en la dimensión *Estándares* se encuentran en niveles altos, lo cual quiere decir que el 66% del personal percibe que efectivamente la institución promueve

constantemente el cumplimiento de las tareas de forma eficiente, no obstante, no se aprecia con claridad una tendencia hacia una presión excesiva de estos cumplimientos por parte de las jefaturas.

Los resultados obtenidos en la dimensión *Identidad* indican que el 68% del personal percibe una clara tendencia hacia la identificación individual con los logros de la organización y sus logros personales como también un sentido de pertenencia, sobretodo en el personal que lleva menos de 5 años en la Gobernación, sin embargo, se percibe que los compañeros no son leales con la institución, esta percepción es generalizada en relación al tiempo que los funcionarios llevan en la Gobernación.

En la dimensión *Cooperación*, considerada como la única estable con un 73% de aceptación encontramos una percepción positiva respecto al apoyo y cooperación entre colegas siendo la tendencia más alta la tendencia a considerarse cada uno como un buen compañero, seguida por una percepción positiva de cooperación entre compañeros y por ultimo por parte de las jefaturas.

Estos resultados muestran que de un total de 9 dimensiones para evaluar el Clima Organizacional, 2 de éstas obtienen una evaluación desfavorable Reconocimiento-Recompensa y Conflictos. Respecto a esto es importante destacar que el instrumento utilizado no realiza una evaluación global del clima, sino que evalúa distintas dimensiones de éste, por lo que el hecho de que solamente dos dimensiones hayan sido evaluadas desfavorablemente no implica que éstas puedan ser ignoradas, pues todas ellas en conjunto conforman el clima organizacional en el que se encuentran los trabajadores y por ende es necesario intervenir en ellas a fin de disminuir los factores de riesgo asociados.

En general se aprecia que todas las dimensiones que obtuvieron bajos puntajes en el cuestionario se relacionan con variables que hacen referencia a la estructura de las relaciones comunicacionales con las jefaturas, ya sea porque hay ausencia de retroalimentación positiva como también por un impedimento de expresar con confianza opiniones personales hacia los líderes, si bien con los pares no hay problemas explícitos de relaciones interpersonales, las relaciones parecen ser más superficiales ya que las opiniones que se tiene de los compañeros es perciba como personas poco comprometidas y un tanto desleales con la organización, lo que explicaría que a pesar de no haber impedimentos jerárquicos y estandarizados para una buena comunicación, los funcionarios no establecen lazos con las personas que no son de su área de trabajo, como tampoco se informan de lo que ocurre en otros grupos de trabajo.

Las fortalezas como la Cooperación se puede relacionar con la variable Identidad que a pesar de no estar clasificada como *estable* es percibida como una instancia positiva por los miembros de la organización, se podría entender el por qué de la capacidad de cooperación, ya que el lograr los objetivos de la Gobernación promueve una identificación positiva con la realización personal, y si la cooperación hacia los compañeros sirve a ese fin, es probable que se practique.

Conclusión

El clima organizacional puede ser una fortaleza o una debilidad para el desempeño de la organización, además puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su reconocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y sus satisfacción como en la estructura organizacional.

Si el clima organizacional es óptimo se verá reflejado en la satisfacción y compromiso del personal con la organización, obteniendo así resultados tales como mejoras en su rendimiento y productividad. De este modo, los trabajadores desarrollarán el sentido de pertenencia, lo que provocará que se sientan identificados con su organización, convenciéndose de ser un actor principal dentro de ella.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, se desprende de este estudio que en la Gobernación de Quillota si bien existe un alto grado de compromiso e identificación con la institución, existe un grado de insatisfacción en algunos funcionarios en cuanto al reconocimiento y recompensa que se percibe por el trabajo realizado. Para trabajar estas variables se sugiere: Mantener una retroalimentación constante desde las jefaturas hacia los funcionarios, promoviendo el reconocimiento verbal de un trabajo bien hecho. Esto necesita estar ajustado a los valores e intereses de cada individuo; dado que algunos funcionarios pueden sentirse incómodos por el reconocimiento público y preferirán un reconocimiento individual, para ello es importante que la jefatura este atenta.

Generar cursos de capacitación profesional como instrumento de recompensa hacia los funcionarios por el trabajo bien hecho. En este caso se recomienda realizar una encuesta para verificar los mayores intereses de capacitación por parte de los funcionarios.

Se sugiere de igual forma prestar atención a las preguntas evaluadas en forma negativa, las cuales son:

Comunicación: *“Los funcionarios están bien informados de todo lo que ocurre en la organización”*

En este caso se sugiere divulgar los resultados de los estudios, proyectos, y decisiones estratégicas que afecten a los empleados, con mayor extensión y frecuencia.

Elaborar protocolos de información que se usen como plantillas o guiones para la difusión de información, tales como reuniones informativas, circulares, cartas al personal.

Respecto al ítem relacionado con Responsabilidad: “Aquí las personas son incapaces de asumir compromisos y responsabilidades” se sugiere Diseñar actividades grupales entre trabajadores, donde se potencie las relaciones interpersonales y que vayan dirigidas a conformar equipos de trabajos sólidos y unidos.

Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos en mayor productividad y unos escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados.

Referencias

- Alday, P. Daniela (2007). Diagnóstico de Clima Organizacional en el Tribunal de Juicio Oral en lo Penal de Arica. Tesis Universidad de Valparaíso.
- Arellano. Pricila (2005). Cuestionando el Clima Organizacional. Tesis Universidad de Valparaíso.
- Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas; 1987.
- Carrasco, C. Gabriela (1995). Diseño y Validación de un Instrumento para medir Clima Organizacional. Tesis Universidad de Valparaíso
- Chiang, V. Margarita, Salazar, B. Mauricio. Núñez, P. Antonio. "Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Publicas". Universidad del Bio Bio. Extraído el 9 de agosto 2016 de file:///home/jeniffer/Descargas/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralEnInstitucionesPublicas-2234840.pdf
- Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Cunill, N. La Modernización de la Gestión Pública y su impacto en el proceso de Descentralización. Extraído el 20 de julio 2016 (Página web: <http://www.cadesan.pe/webcadesan/pub/GestionPublicaChile.pdf>)

- Dessler, G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Donoso, F. Pablo. (2013) Análisis del clima organizacional de París Viña del mar, en base a las dimensiones establecidas por Litwin y Stringer. Tesis Universidad de Valparaíso.
- García M, Bedoya M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle Cali:Tesis Universidad del Valle; 1997.
- Garza, Puente. D. El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Publica en Tamaulipas, Tesis Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Julio 2010
- GESTAR. Variables para estudiar el Clima Organizacional. Extraído el 5 de agosto 2016 (Página web: <http://www.gestar.cl/inicio>)
- Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997. Extraído el 3 de agosto 2016 (página web: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>)
- González, A. Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. Revista Ciencia y Trabajo Vol.16 no.51 Santiago, Diciembre 2014 , Extraído el 22 de julio 2016 (Página web: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300005).

- Hay Group. Dimensiones para evaluar el clima organizacional. Extraído el 5 de agosto 2016 (Página web: <http://www.haygroup.com.ve/>)

- Hernandez Sampiere, R. ,Fernandez Collado, C., Baptista, P. (2006) .Metodología de la Investigación. Mexico. Edit. Mc Graw Hill Interamericana.

- Lertora, D. Francisca. (2013) Diseño de un Plan de Mejora de Clima Laboral para el departamento AA&BB de Radisson Acqua Hotel y Spa. Tesina Universidad de Valparaíso.

- Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. 2003 Extraído el 5 de agosto 2016 (Página web <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>)

- Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Revista Cubana Medicina General Integral. 2001 Extraído el 3 de agosto (Página web:http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)

- Mayor, Marco G. Clima Organizacional en las Entidades Públicas. Revista Actualidad Gubernamental, N°13-Noviembre 2009. Extraído el 20 de julio 2016(Página web: http://www.aempresarial.com/servicios/revista/13_24_

- Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa

regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG. T10 V3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS; 1998.

- Ponce, J. Modernización de la Gestión Pública. Tesis de Universidad de Academia de Humanismo Cristiano Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas. Extraído el 22 de julio 2016 (Página web: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/738/TADPU%2077.pdf?sequence=1>)
- Ramírez, Álvaro V. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social. Extraído el 20 de julio 2016 (Página web: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges32.pdf>)
- Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sáez, G. Jocelyn. (2014). Efectos en el clima laboral con la implementación de un sistema de reconocimiento en la organización. Tesis Universidad de Valparaíso.
- Salinas, G. Mariela. (2008). Clima Organizacional en la Gobernación Provincial de Valparaíso. Tesis Universidad de Valparaíso.
- Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009. Extraído el 3 de agosto 2016 (Página web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Segredo Pérez. A. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 1132 e/ E y Perla. Altahabana Boyeros. La Habana, Cuba. Extraído el 9 de agosto 2016 de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm