



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

**ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS DIMENSIONES MÁS COMUNES EN LA  
CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE  
OPERACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA PÚBLICA**

Alumna

**JAVIERA PAZ HERRERA FERNÁNDEZ**

Profesor Guía

**OSVALDO PIZARRO PULGATTI**

## Contenido

AGRADECIMIENTOS .....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL.....	8
1.1. Clima Organizacional.....	8
1.1.1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger .....	10
1.1.2. Dimensiones a estudiar.....	12
1.1.3. Tipos de clima organizacional .....	24
1.2. Organizaciones .....	25
1.3. Percepción.....	26
1.3.1. Factores que influyen en la percepción.....	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	29
2.1. Presentación de la organización.....	29
2.1.1. Estructura orgánica de la organización .....	30
2.1.2. Descripción de labores.....	31
2.2. Usuarios .....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	34
3.1. Planteamiento del problema .....	34
3.2. Objetivo general:.....	35
3.2.1. Objetivos específicos: .....	35
3.3. Enfoque de la Investigación.....	35
3.4. Población y Muestra .....	35
3.5. Instrumentos de recolección de información .....	36
3.5.1. Entrevista Semiestructurada .....	36
3.5.2. Cuestionario individual .....	37
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	38
4.1. Descripción de las dimensiones .....	38
4.2. Resumen de resultados.....	41
4.3. Tabla comparativa entrevista semiestructurada y teoría. ....	41
4.3.1. Entrevista a director .....	44

4.4. Tabla comparativa cuestionario individual y teoría. ....	50
4.4.1. Cuestionario individual .....	51
CONCLUSIONES.....	57
Referencias .....	60
ANEXO N°1.....	62
ANEXO N°2.....	63
ANEXO N°3.....	71
ANEXO N°4.....	72

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación no sería posible sin la ayuda emocional, apoyo incondicional y respaldo de las siguientes personas:

A mis padres, por estar siempre presentes en mi educación e inspirarme a ser mejor persona. Se que con ellos a mi lado podré ser la profesional que aspiro a ser y me darán la fuerza para superar los obstáculos que me pondrá la vida.

A mis hermanos mayores por enseñarme que nada es imposible y que con perseverancia, trabajo duro y amor, podré lograr cada cosa que me proponga a lo largo de mi vida; a mis hermanos menores por demostrarme que la paciencia es una virtud y que siempre estarán ahí para que nunca olvide que son la razón por la que vivo y trabajo.

A mi pareja, Benjamín, por querer compartir su vida conmigo estos últimos ocho años y siempre apoyarme en cada idea loca o cada momento difícil, pero siempre entregándome más momentos felices.

A mi mejor amiga, confidente y compañera de universidad, Catalina, gracias por demostrarme que juntas podemos sacar nuestra mejor versión y que, al parecer, estaremos siempre (gratamente) condenadas a unir nuestros caminos.

A mi super poderosa Tani, por llegar a complementar mi vida y entregarme una amistad bonita y sincera. Agradezco que nuestra carrera nos uniera, espero que siga así por mucho tiempo.

Finalmente quisiera dedicar este trabajo a dos personas, una que ya no está con nosotros y otra que viene en camino; a mi abuelita por criarme con tanto amor, por ella soy la persona que ven; a mi futuro sobrino/a, por el cual trabajaré en mi versión futura.

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como finalidad rescatar la percepción del clima organizacional presente en la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso, además de entregar instrumentos que les permita realizar mediciones periódicas de la misma. La organización se compone por un director y 12 funcionarios que cumplen funciones operativas dentro de la municipalidad, entregando servicios fundamentales para la comunidad. Los instrumentos que permitirán obtener una visión del clima organizacional son dos; el primero corresponde a un cuestionario con preguntas destinadas al director de la dirección y se llevan a cabo a través de una entrevista grabada con él; el segundo es un cuestionario con preguntas idénticas para los funcionarios, con ello se busca agruparlas y constituir el clima presente.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un fenómeno de creciente interés en el ámbito de la administración pública y privada, ya que influye directamente en el desempeño y satisfacción de los empleados, esto repercute significativamente en la consecución de los objetivos planteados en las organizaciones. Según Forehand y Gilmer (1964), el clima organizacional se define como un conjunto de características que describen una organización y que influyen en la conducta de sus miembros. García-Rubiano et al. (2020) amplían esta definición al considerar el clima organizacional como la experiencia de trabajo de un conjunto de personas en su contexto laboral, evaluada a partir de sus percepciones.

Existen una variedad de autores que han puesto sus ojos en el estudio del clima organizacional y, en base a sus antecesores o criterios propios, han ido incorporando material importante para complementar dicho estudio. Autores como Schein, Brunet y Gan & Berbel han entregado criterios para poder caracterizarlo de una forma más completa, considerando aspectos claves que nos permiten individualizarlo de otros tipos de estudios; Litwin y Stinger (1978) presentaron un modelo con nueve dimensiones que, hasta el día de hoy, se han utilizado en investigaciones con el objetivo de obtener una medición estructurada y elaborada del clima organizacional, considerando que tales dimensiones entregan una visión completa del cuadro.

De acuerdo con el contexto ya proporcionado, se quiere realizar la medición del clima organizacional de la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso. Esta dirección no cuenta con una visión del clima organizacional presente entre sus trabajadores y debido a la importancia operacional que tiene respecto al funcionamiento y entrega de servicios de la municipalidad de Valparaíso para con los ciudadanos, es importante que cuenten con un instrumento que presente periódicamente su clima organizacional.

Para lograr lo anterior, se presenta la estructura que seguirá esta investigación:

- Capítulo I: Marco conceptual que presenta las principales aportaciones de autores en esta materia, tales como conceptos, criterios y modelos.
- Capítulo II: Se presenta el marco Institucional con los antecedentes que caracterizan a la organización a la cual se le aplicarán los instrumentos de la presente investigación.
- Capítulo III: Corresponde al marco metodológico, en este capítulo se expone tanto la importancia de la investigación y la estructura que se llevó a lo largo de la misma.
- Capítulo IV: Discusión de resultado, en él se podrán visualizar los resultados obtenidos en la investigación.

# CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

## 1.1. Clima Organizacional

El interés de las organizaciones sobre el fenómeno de clima organizacional es bastante reciente, es por ello por lo que la búsqueda de un concepto ha tomado tiempo y se pueden encontrar variados según las consideraciones de diversos autores. Con lo anteriormente señalado se dejarán definiciones de diversos autores que han trabajado en esta materia.

- Forehand y Gilmer (1964) lo definen como “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones” (como se citó en Gan y Berbel, 2013)
- García-Rubiano et al (2020) presentan la siguiente definición a partir del análisis histórico del concepto: “se define como la experiencia de trabajo de un conjunto de personas en su contexto laboral, que puede ser caracterizada y evaluada a partir de sus percepciones sobre el mismo” (p.17)
- Definición entregada por el Diccionario de Administración Pública Chilena (2002): “Grupo de propiedades y características que describen el ambiente de trabajo en una organización, y que influyen en la conducta de los miembros de la misma, distinguiéndola de otras organizaciones similares.” (p. 41)
- Para Chiavenato (2007) “se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.” (p. 59)

Con las definiciones expuestas se procederá a mencionar los criterios para crear una definición propuestos por Schein (1968).

Los primeros cuatro criterios de Schein constan de contemplar a la organización como un sistema abierto, de múltiples propósitos/funciones, con una variedad de subsistemas que se encuentran interactuando constantemente y como un medio dinámico. El quinto

criterio corresponde a la importancia de los cambios que se producen en los subsistemas y que, en base al tercer criterio, originará repercusiones en los demás subsistemas. Como último criterio se propone confeccionar el concepto de acuerdo con los términos de procesos, forma, tamaño y estructura. (como se citó en Esquivel et al., 2020)

Según Brunet, el concepto de "clima organizacional" se define por varias características clave. Es un concepto que, aunque sintético y variable, puede mantenerse constante a pesar de los cambios en sus elementos. A diferencia de la cultura, el clima tiene una continuidad que puede alterarse con intervenciones específicas. Además, está influenciado por las conductas, expectativas y características de los miembros de la organización, así como por factores socioculturales. Es importante destacar que el clima es externo al individuo, aunque este puede sentirse parte de su formación. También se observa que el clima puede diferir entre individuos que realizan la misma tarea y se basa en cómo se percibe la realidad externa. A pesar de ser difícil de describir, sus efectos en el comportamiento son evidentes y actúa como un determinante directo de actitudes y expectativas (Brunet, como se citó en Esquivel et al., 2020).

Gan y Berbel (2013) nos presentan las siguientes características presentes en el clima organizacional:

- i) Este representa la situación que se vive dentro de la organización.
- ii) Las situaciones y percepciones le otorgan la característica de dinámico, sin embargo, también se encuentra presente la permanencia. Esto último se debe a que los cambios que se pueden presentar son graduales y no perturban del todo la estabilidad del clima presente.
- iii) El clima nos permite conocer la vida laboral y darle sentido a las reacciones que se presentan dentro de la organización. Con ello se puede comprender que un buen clima organizacional repercute positivamente en la conducta de los miembros de la organización, por otro lado, un clima negativo será un problema para la conducción de la organización.

- iv) El clima tiene un alto grado de influencia respecto al compromiso e identificación que sienten los individuos con la organización a la que pertenecen.
- v) Los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización repercuten en el clima y este, además, influye en los comportamientos y actitudes de los individuos.
- vi) Respecto a las variables estructurales, (políticas, sistema de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc) afectan al clima organizacional, como este las puede afectar también.
- vii) Las variables “percepción de bienestar” y “satisfacción laboral” son consideradas las más importantes dentro del clima organizacional, esto se debe a que tienen una alta influencia en la comunicación, motivación, toma de decisiones, etc.
- viii) Se menciona la existencia de diversos climas dentro de una organización, esto debido a que las interacciones presentes en los espacios formales e informales permiten una diversidad de situaciones.
- ix) Clima organizacional se encuentra por encima de la cultura de empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, etc.

#### **1.1.1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger**

Litwin y Stinger (1978) presentan nueve dimensiones que, a través de su medición, nos permiten identificar el clima organizacional presente en un determinado ambiente laboral. Estas dimensiones son:

- i) Estructura: Consiste en la percepción que tienen los individuos presentes en la organización respecto a limitaciones tales como el número de reglas que rigen su actuar, procedimientos y trámites, entre otros.  
Esta dimensión puede establecer a la organización como una burocrática, controladora y estructural o trabajo libre, informal y no estructurado.

- ii) **Responsabilidad:** Se refiere al grado de autonomía respecto a la toma de decisiones que la organización les entrega a sus trabajadores y como estos la perciben.  
Arroja si el grado de supervisión es general y poco estrecha o si los trabajadores cuentan con libertad en exceso.
- iii) **Recompensa:** Percepción de los individuos de la organización respecto al ajuste de la recompensa en base al trabajo bien hecho.  
Utilización del premio o castigo por parte de la organización.
- iv) **Desafío:** Cómo los miembros perciben los desafíos impuestos por el trabajo.  
Se identifica si la organización fomenta el tomar riesgos para así alcanzar los objetivos o si esta tiene un carácter más bien neutro.
- v) **Relaciones:** Es el sentimiento presente entre los trabajadores respecto al tipo de ambiente dentro de la organización, grato o no grato, buenas o malas relaciones.
- vi) **Cooperación:** Percepción de los miembros sobre el espíritu de ayuda que existe.
- vii) **Estándares:** Sentimiento identificado en los trabajadores acerca de la importancia que les da la organización a las normas.
- viii) **Conflictos:** Permite obtener información referente al grado de aceptación que existe a las opiniones diferentes entre todos los miembros de la organización, si evitan la confrontación o buscan solucionar los problemas.
- ix) **Identidad:** Tiene relación con el grado de pertenencia a la organización que se presenta entre los miembros de esta. En esta dimensión se identifica si los miembros comparten los objetivos personales con los de la organización a la que

pertenecen o, por el contrario, se muestran ajenos a ella. (como se citó en Gan y Berbel, 2013)

Las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger nos permiten centrarnos con mayor facilidad en los ámbitos que se desean diagnosticar, teniendo claridad a lo que estos se refieren y lo que abarcan como tal.

### **1.1.2. Dimensiones a estudiar**

En este apartado se abordarán las dimensiones que se encuentran presentes al momento de diagnosticar el clima organizacional.

#### **- Satisfacción laboral:**

La presente variable es fundamental al momento de entrar en materia de clima organizacional, se encuentra en prácticamente la mayoría de los cuestionarios que se realizan en este ámbito. Chiavenato (2009) indica que cuenta con suma importancia en la atracción y retención de talentos dentro de las organizaciones, esto se debe a que es un indicador bastante relacionado con la calidad de vida. Así mismo, lo definimos como “la actitud de las personas frente a su función en la organización” (Chiavenato, 2009), si bien no se trata de un comportamiento como tal, influye en gran medida en ellos.

Como bien lo señala Chiavenato en la cita mencionada anteriormente, esta corresponde a una actitud que se presenta en cada uno de los individuos dentro de la organización y, debido a ello, está influenciada por una variedad de factores que definirán el grado de satisfacción laboral que sentirán los trabajadores en un mismo entorno laboral. Estos factores son los siguientes:

1. Condiciones de trabajo: El entorno en el que se desarrollan las actividades es de suma importancia para el bienestar y, por lo tanto, la satisfacción de los trabajadores. Potenciar un ambiente cómodo, seguro y con lo necesario para cumplir con sus labores, les permitirá percibir positivamente su estancia dentro de la organización.
2. Remuneración y beneficios: Este factor permite que, a través de salarios que se consideren justos, seguros a los que puedan optar, vacaciones, y otros elementos

que aportan al reconocimiento y la sensación de valoración de los trabajadores por parte de sus empleadores, el nivel de satisfacción aumente en gran medida.

3. Oportunidades de desarrollo profesional: El poder crecer dentro de la organización no solo aporta a mejorar la percepción de satisfacción, además aumenta la motivación y el compromiso entre los integrantes de esta.
4. Comunicación con los superiores y compañeros: Un buen clima se caracteriza por contar con líderes y trabajadores que colaboran entre ellos, esto estimula la satisfacción y el sentido de pertenencia.
5. Reconocimiento, valoración y promociones: Que la organización tenga presente lo que realizan sus trabajadores dentro de la misma es fundamental, entregarles incentivos que demuestren aquello repercutirá positivamente entre los individuos, de tal forma se podrán observar trabajadores motivados y satisfechos.
6. Equilibrio entre trabajo y vida personal: Contar con políticas de flexibilidad que permitan a los trabajadores conciliar con mayor facilidad su vida laboral y personal no solo aumenta la satisfacción, además ayudaría a reducir el estrés.
7. Manejo del estrés laboral: Es importante que los empleados cuenten con redes de apoyo dentro de la empresa para lidiar con la carga de trabajo y con situaciones que aporten un alto grado de estrés. Contar con programas de bienestar para apoyar el manejo del estrés, contar con momentos de descanso, entre otras opciones, le otorgaría un valor agregado que aportaría significativamente a la tranquilidad laboral y a la satisfacción.
8. Cultura de la empresa: Lograr que la cultura de la empresa y los valores de los empleados se encuentren alineados es un gran paso para obtener resultados positivos en ámbitos de satisfacción. Si la cultura organizacional considera la

inclusión de todos y al mismo tiempo su bienestar, lograrán que los trabajadores afiancen su sentido de pertenencia. (Muñoz, 2024)

- **Comunicación:**

Para el aseguramiento de una buena interacción entre los miembros de una organización es esencial contar con mecanismos que propicien la comunicación, este elemento cuenta con un protagonismo indiscutible si consideramos la bajada de información constante que se tiene dentro de un equipo de trabajo. Podemos comprender este elemento como la transmisión de información entre una o más personas, a través de la cual se llegan a compartir sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos (Chiavenato, 2009, p. 308). Ahora bien, distingue la comunicación, a la cual se le otorga la definición antes mencionada, y la comunicación organizacional, esta última corresponde a “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.” (Chiavenato, 2009, p.321). En esta se puede encontrar la comunicación formal e información y cómo circulan a través de los niveles impuestos dentro de la organización.

Para Chiavenato (2009) también lleva consigo cuatro funciones, estas son:

- I. Control: La comunicación cuenta con un alto grado de control cuando los individuos insertos dentro de la organización basan su comportamiento en las normas y procedimientos que se encuentran instaurados o cuando se presenta una situación que requiere la intervención de un superior. También existe control dentro de la comunicación informal que se lleva a cabo, lo anterior a través de grupos que hostigan a otros o quejas respecto al comportamiento o desempeño. Básicamente, el control en la comunicación tiene la intención de guiar el comportamiento de los trabajadores.
- II. Motivación: Cuando se obtiene retroalimentación de las labores realizadas, se apoya a través de orientaciones, se comunican las metas y resultados esperados o simplemente se especifican las labores que deben realizar, se propicia el sentimiento de motivación dentro de la organización.

- III. Expresión de emociones: La comunicación permite que los individuos de la organización expresen los sentimientos de insatisfacción o satisfacción.
- IV. Información: En este aspecto se posibilita la bajada de información respecto a la toma de decisiones, con los datos necesarios se puede encontrar cursos de acción variados. (p. 308-309)

### **Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es compleja y amplia, con ella se busca mejorar la productividad y contar con canales que permitan el traspaso efectivo de información, Narváez (s.f.) identifica tres tipos de clasificación para dicha comunicación: Comunicación direccional, Comunicación interna y externa y comunicación formal e informal.

#### **I. Comunicación direccional**

Esta forma de clasificación comprende que la comunicación puede fluir en distintas direcciones, es decir, de superiores a subordinados, de subordinados a superiores o de forma horizontal. Lo anteriormente señalado se subclasifica de la siguiente forma:

- Comunicación direccional descendente: Corresponde a la comunicación que surge desde los altos mandos hacia los subordinados, suelen ser instrucciones, tareas, etc, que generalmente se presentan por escrito vía correo, memorándums y otras formas de comunicación con las que cuenta la organización.
- Comunicación direccional ascendente: Los subordinados le entregan información a los superiores que la tendrán en cuenta en el proceso de toma de decisiones.
- Comunicación direccional horizontal: Considerada como una comunicación rápida y espontánea, pues se da entre trabajadores que cuentan con el mismo rango jerárquico, ya sea entre el mismo departamento u otras áreas.

#### **II. Comunicación interna y externa**

Esta clasificación se utiliza para distinguir si la comunicación se da entre los miembros de la organización (interna) o desde la organización a individuos ajenos a esta (externa).

Ambas formas cuentan con formalidad en sus canales de comunicación, esta suele ser por escrito y tiene los siguientes objetivos: Evaluaciones de rendimiento, resultados de venta, promociones de venta, nuevos nombramientos entre los trabajadores, entre otros. En la comunicación interna podemos observar que además se encuentran canales de información informales que aportan o complementan a la formal.

### III. Comunicación formal e informal

Como se mencionó en el punto anterior, la comunicación organizacional cuenta con formalidad e informalidad entre sus formas de comunicación, ahora bien, lo que se pretende comprender en la presente clasificación es el nivel de esta y ubicarla según las características con las que cuenta cada una.

- Comunicación formal: Se caracteriza por contar con una estructura bien definida y acorde a la organización, se encuentra entre las preocupaciones de la organización que la información tenga un canal adecuado para que fluya entre los individuos.
- Comunicación informal: Esta se caracteriza por ser espontánea, casual y se puede observar diariamente en las interacciones que se llevan a cabo entre los integrantes de la organización.

#### - **Desempeño laboral:**

Para que una organización pueda cumplir sus metas organizacionales es imperativo que se cuente con un equipo de trabajo eficiente y eficaz, personas comprometidas con sus labores y con las expectativas colectivas dentro de esta. Ante lo anterior, es importante mencionar qué comprendemos por “desempeño laboral”, si seguimos a Chiavenato no difiere mucho sobre la importancia de la eficacia, de hecho para él es esta la que permite distinguir el desempeño de los individuos al realizar sus labores. (como se citó en Bautista et al., 2020, p. 110).

Por sí mismos, Bautista et al. (2020, p. 114) definen desempeño laboral como “acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los

objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas”. Además, abordan tres dimensiones insertas en el desempeño laboral, estas son:

- Desempeño de la tarea: Corresponde tanto al cumplimiento de las tareas asignadas, como también al de las responsabilidades que se asignan al puesto de trabajo, esto quiere decir que los individuos cumplen con las expectativas y conocimientos esperados para cubrir dicho puesto de trabajo.
- Comportamientos contraproducentes: Son las acciones realizadas por un miembro de la organización que, a pesar de estar inserto en esta, busca alterar el bienestar colectivo con la intención de perjudicar de alguna y otra forma a la organización deliberadamente. Lo realizan buscando el bien propio aun cuando no es seguro.
- Desempeño contextual: A diferencia del punto anterior, este corresponde a comportamientos espontáneos que nacen de manera personal y permiten visualizar una superación en la realización de sus labores. Esto impacta de forma positiva al desempeño de la organización.

Respecto a la importancia del desempeño laboral, podemos observar en el trabajo realizado por Olivera-Garay et al (2021) que un ambiente que promueva la innovación, haciendo partícipes a los empleados en dicha innovación, propicia un ambiente positivo al cambio y, por consecuencia, se podrá observar un desempeño laboral positivo entre los involucrados. También lograron identificar que, al igual que lo vimos con la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo son de suma importancia para obtener desempeños esperados por la organización, esto sube la autoestima y de aquel modo aumenta también el desempeño laboral. Por último, la comunicación interna se identificó como un componente que cuenta con influencia para determinar el desempeño que tendrán los integrantes de la organización.

- **Liderazgo:**

Para lograr la buena práctica de los elementos antes mencionados es necesario que se cuente con un buen líder, no basta con gerentes que solo siguen al pie de la letra las indicaciones de la administración. Un Gerente puede ser un buen líder si cuenta con

equilibrio, concentración en los procesos organizacionales y transmite preocupación por las personas que componen su organización (Chiavenato, 2009, p. 340).

Para el objetivo de la presente investigación, entenderemos liderazgo como “una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.” (Chiavenato, 2000, como se citó en Chiavenato, 2009, p. 342)

Un buen líder repercute positivamente en el clima organizacional, fomentando una buena comunicación, colaboración y trabajo en equipo, puede lograr que la percepción que tiene cada individuo sobre el ambiente bajo el que se desenvuelven mejore significativamente (Soto, sf.). Sentirse escuchados, valorados y reconocidos son factores importantes para que los empleados generen sentido de pertenencia dentro de su lugar de trabajo, estos son entregados directamente por el superior que, en el mejor de los casos, puede adecuar su estilo de liderazgo para afianzar la relación dentro de su organización.

Para comprender la complejidad del liderazgo y lo amplio que puede ser, nos adentraremos en la teoría del rango total del liderazgo propuesto por Bernard M. Bass en 1985. Esta teoría comprende que según el contexto y las necesidades que presente su equipo, pueden cambiar su comportamiento y debido a ellos variar entre los estilos de liderazgo. Bass propone tres dimensiones principales, estas son:

1. Liderazgo Laissez Faire: En este tipo de liderazgo se visualiza una ausencia de líder, no se presenta una persona presente y activo en la toma de decisiones, los problemas no son considerados, monitoreados, prácticamente no hay intervención.
2. Liderazgo Transaccional: Se enfoca en una relación basada en el intercambio de carácter económico, político o psicológico. Los líderes entregan algo a cambio del cumplimiento de las metas organizacionales.

Este estilo tiene tres componentes:

- I. Recompensa contingente: es el intercambio que se genera entre líderes y subordinados, posterior a una negociación en la que se discuten resultados deseados y recompensas.
  - II. Administración activa por excepción: se puede observar que los líderes no actúan directamente en todo momento, realizan una especie de monitoreo y actúan cuando la circunstancia lo amerita.
  - III. Administración pasiva por excepción: los trabajadores realizan el trabajo sin tener un monitoreo, debido a ello los líderes actúan solo cuando se observa un error cometido por los subordinados.
3. Liderazgo Transformacional: Es el estilo de liderazgo más influyente y en el que se puede vislumbrar a un líder presente y preocupado no solo de los resultados esperados, sino que también proyecta una preocupación por sus empleados, tanto de su desarrollo, valores, motivación. Ante lo anterior, se genera un vínculo entre el líder y los trabajadores, el primero logra traspasar la importancia del cumplimiento de las metas y tener presente el interés de la organización, de aquella forma afianza el sentido de pertenencia que sienten los individuos.

Se identifican cuatro componentes:

- I. Influencia idealizada: El líder como modelo a seguir entre sus subordinados, cuenta con carisma y habilidades que le permiten lo anteriormente señalado.
- II. Motivación inspiracional: Logra que los trabajadores sientan inspiración, a través de su oratoria logra que sientan confianza y mejoren su rendimiento.
- III. Estimulación intelectual: Promueve el pensamiento crítico y la creatividad al momento de buscar soluciones. El líder presenta el reto de autoexigirse para superar sus propias expectativas, buscar la innovación y ser un componente activo dentro del proceso de toma de decisiones.

- IV. Consideración individualizada: Se observa a un líder preocupado por las necesidades individuales de todos sus subordinados, por la perspectiva y el logro del desarrollo personal. (Alcázar Cruz, 2020, p. 106-109)

- **Relaciones interpersonales:**

Las relaciones interpersonales dentro de una organización corresponden a las conexiones que se establecen entre los empleados. Estas relaciones son cruciales para mantener un buen clima, ya que se construyen sobre la comunicación, confianza y el apoyo mutuo. (Platzi, 2022)

La importancia de estudiar esta dimensión del clima organizacional recae en que afectan activamente la dinámica que se vive dentro de una organización, tanto su rendimiento como la satisfacción laboral de los involucrados. En Platzi (2022) se menciona que con un clima e interacciones positivas se logra que los miembros se encuentren más dispuestos a recibir retroalimentación de sus tareas, existe respeto y valoración por el trabajo de los demás, existe compromiso y las decisiones son tomadas en un ambiente grupal.

**Clases de relaciones interpersonales.**

Blau comprende que las relaciones son complejas, sin embargo, no cree que todas tengan el mismo grado de complejidad. Es por ello por lo que presentó seis tipos de relaciones interpersonales que se consideran como las principales:

- I. Las asociaciones elementales: Corresponden a las relaciones que cuentan con una motivación para llevar a cabo dicha interacción, es decir, la atracción se basa en la obtención de alguna recompensa. Blau la considera como la más primitiva.
- II. El intercambio social propiamente dicho: Estas relaciones se caracterizan por contar con reciprocidad y equivalencia, de ellas emana un intercambio que cubre las necesidades de los involucrados.

- III. Los procesos de poder: Aquí se observa una desigualdad de poder entre los individuos, esto debido a que uno de ellos no puede responder al intercambio equitativamente, por ello queda en una posición de obligación respecto a la otra.
- IV. El intercambio secundario: Si bien contiene el componente de oferta y demanda del intercambio social, se le agrega la denominada “norma de justicia”, esto quiere decir que el intercambio se da en base a lo que las normas comunes, grupales o sociales indican, no por lo que sería de un valor similar.
- V. El intercambio indirecto: Siendo una mezcla del intercambio secundario y los procesos de poder, busca afianzar el poder que tiene y legitimarlo, el segundo se consigue con las normas de justicia anteriormente señalada.
- VI. El intercambio en las grandes asociaciones: A diferencia de los cinco tipos ya mencionados, este no requiere una interacción directa y física, tan solo se necesita que compartan valores en común para que se lleve a cabo el intercambio. Se presentan los cuatro valores como: universalistas, particularistas, legitimadores y de oposición. (como se citó en Domínguez, 1978, p. 132-134)

- **Reconocimiento:**

El reconocimiento es el acto de valorar y apreciar el trabajo y las contribuciones de los empleados. Un sistema de reconocimiento efectivo puede aumentar la motivación y el compromiso, creando un ambiente de trabajo positivo. (Teixeira, 2023)

Este punto está correlacionado con el Desempeño laboral, esto porque los individuos que obtienen reconocimiento y valoración respecto a las tareas que realizan y al cumplimiento de metas, mejoran significativamente su desempeño, ven incentivos que lo propician, así lo plantea Palacios-Serna (2024, p. 474). Además, menciona que dicho acto de reconocimiento provoca que los individuos sientan logro y refuercen su

compromiso con la organización cuando se realiza de forma regular y cada cierto tiempo.  
(p. 474-475)

Las formas de reconocimiento son varias, pueden ser formales e informales, monetarias y no monetarias. A continuación, se presentan nueve tipos de reconocimientos:

- I. Aumento de sueldo: Es uno de los reconocimientos individuales tangibles, resulta ser uno de los más comunes y favorable en gran medida para el involucrado.
- II. Promoción del empleo: Se utiliza como una forma de demostrar que la organización cuenta con pleno conocimiento de las aptitudes y competencias que el trabajador demostró realizando sus labores. Esto le entrega oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la organización.
- III. Dirigir un proyecto o un equipo: Como forma para demostrar que se aprecian sus capacidades y que, a su vez, existe confianza en ellas y en su trabajo.
- IV. Bonificaciones: Son utilizadas como reconocimiento a corto plazo por un desempeño excepcional en un periodo o tarea específica.
- V. Opciones sobre acciones: Incluir acciones de la empresa dentro de un programa de reconocimiento propicia el sentimiento de pertenencia entre los empleados, además, ajustarán las metas y éxito de la empresa como propia.
- VI. Incentivos a largo plazo: Este tipo de reconocimiento permite demostrarles a los trabajadores que la organización quiere que sigan siendo parte de ella, les otorga seguridad e inversión al ser parte. Un ejemplo de este tipo son las Opciones sobre acciones.
- VII. Incentivos a corto plazo: Son utilizados para motivar a los trabajadores en un periodo de tiempo concreto.

- VIII. Flexibilidad en los horarios de trabajo: Permite que los trabajadores cuenten con control sobre sus horarios, provoca una mejor relación entre la vida laboral y familiar, existe menos estrés y repercute de manera positiva en la productividad.
- IX. Acceso a dirigentes: Contar con comunicación entre los trabajadores y dirigentes de la organización permite que los primeros obtengan retroalimentación y comprendan la visión, misión, objetivos y estrategias que se imponen. (Teixeira, 2023)

- **Motivación:**

“La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, es decir, el proceso por el cual los individuos son estimulados a realizar una acción y culminarla. En el caso de la motivación organizacional, es el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización por parte de quienes la integran, para satisfacer sus necesidades personales” (Unidad de apoyo para el aprendizaje, s.f.)

Para Chiavenato (2007), la motivación tiene estrecha relación con el sistema cognitivo de los individuos, es decir, actúan dependiendo de los que llegan a pensar, creer y prever. Así mismo, indica que la motivación cuenta con fuerzas denominadas activas e impulsoras. (p. 48)

**El modelo situacional de motivación de Vroom**

Vroom (como se citó en Chiavenato 2007) presenta este modelo con la intención de determinar la motivación para producir, de aquella forma presenta tres factores que a su consideración determinan la motivación de los individuos para producir, estos son:

1. Objetivos individuales que dan el impulso para cumplir metas.
2. Relación entre productividad y logro de objetivos individuales.
3. Impulso interno del individuo que cree poder producir más.

Además, se cuenta con tres condiciones que influirán en las ganas de aumentar la productividad:

1. Objetivos personales del individuo: Ejemplo de ello son la necesidad de ganar dinero, seguridad en su puesto de trabajo, aceptación social, reconocimiento, entre otros.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad: La motivación recae en que, al producir más, puede cumplir con sus objetivos (ejemplo: si produce más, ganará más dinero). Sin embargo, puede diferir con su necesidad de aceptación, de aquella forma abandonaría la idea de alcanzar sus objetivos y, por lo tanto, produciría menos.
3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad: si el individuo considera que puede obtener el mismo resultado o tener poco efecto en él con menos esfuerzo, optará por realizar menos esfuerzo.

### **1.1.3. Tipos de clima organizacional**

Debido a la variedad de autores y dimensiones bajo las cuales se puede estudiar el clima organizacional se ha considerado la existencia de diversos climas para clasificarlos, e incluso, la presencia de climas coexistiendo dentro de una misma organización.

Para efectos del presente apartado nos centraremos en la primera, es decir, los tipos de clima organizacional expuestos por Likert en 1967, estos los vincula directamente al tipo de dirección con el que cuentan, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. Son dos tipos de clima que a su vez cuentan con dos sistemas, estos son:

- Clima de tipo autoritario:
  - Sistema I. Autoritario explotador: Se caracteriza por contar con un clima basado en el temor, desconfianza y nula o poca comunicación entre superiores y subordinados.
  - Sistema II. Autoritarismo paternalista: A diferencia del anterior, en este clima si se puede encontrar confianza entre los miembros de la organización sin dejar de lado el control que ejercen los supervisores,

además, se trabaja bajo un mecanismo de recompensas y castigos a modo de generar motivación.

- Clima de tipo participativo:

- Sistema III. Consultivo: La delegación toma cierto protagonismo en este sistema, debido a que cuentan con un buen nivel de confianza hacia los subordinados se les permite tomar decisiones en ciertas materias. Con lo anterior se pretende aumentar el nivel de estima.
- Sistema IV. Participación en grupo: La confianza y la comunicación se encuentran en un nivel subdesarrollado, todos son integrados en las tomas de decisiones que surgen dentro de la organización y, respecto a la comunicación, esta es activa entre todos los niveles existentes.  
Se indica que, a diferencia del primer sistema, la motivación se busca a través de la participación y las relaciones presentes se sustentan en las responsabilidades compartidas. (como se citó en Gan y Berbel, 2013)

## **1.2. Organizaciones**

Podemos estar de acuerdo en que las organizaciones para ser tales requieren de dos o más personas que se encuentren en comunicación para cumplir metas impuestas por las partes o por un superior, Chiavenato (2007) nos indica lo siguiente “Hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6). En el ámbito público lo anteriormente señalado toma un peso mayor cuando los organismos deben entregar servicios de calidad procurando la eficacia y eficiencia respecto a los recursos con los que operan, para así generar valor público.

Tomando en consideración lo mencionado y para efectos del presente trabajo se entenderá como “un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.” (Schermerhorn et al., 1995, como se citó en Chiavenato, 2009).

Ninguna organización es igual a otra, esto implica que existan unas con una mayor cantidad de personal, puestos de trabajo, estructuras, etc, es debido a ello que Chiavenato (2007) indica la existencia de organizaciones complejas y da una serie de características para reconocerlas, estas son:

1. Complejidad: El presente elemento se refiere a la complejidad estructural que se puede presentar dentro de un sistema, es decir, la división de trabajo que provoca un crecimiento horizontal o la integración de niveles jerárquicos que supone un crecimiento vertical. En este sentido Chiavenato (2009), considerando lo aplicado por otros autores, indica que se diferencia entre organizaciones planas y organizaciones altas respectivamente.
2. Anonimato: La importancia recae en la realización de las tareas, no en quien las realice.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación: Dentro de las organizaciones se van formando grupos de carácter informal.
4. Estructuras personalizadas no oficiales: Se cuenta con una estructura formal y paralelamente se puede encontrar la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones: Existe una separación entre la autoridad formal y las de carácter profesional/técnica.
6. Tamaño: Este se encuentra sujeto al número de trabajadores y al de áreas que conforman la estructura organizacional.

### **1.3. Percepción**

La percepción es un concepto clave al momento de evaluar, diagnosticar e identificar el clima organizacional, finalmente, es este el que le da sentido a la necesidad de comprender este fenómeno, estando presente en cada rasgo de nuestras vidas, el

ámbito laboral no es una excepción. Es debido a la importancia que recae sobre este que se procederá mencionar lo que comprende dentro de la esfera de las organizaciones.

Chiavenato (2009) lo señala como “un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno” (p. 214). Señala además que no es igual para todos, cada persona cuenta con su propia realidad que finalmente le permite contar con una visión del mundo única (p. 215).

Nadler et al., (1972) presentan una definición más amplia de percepción:

La percepción es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso implica que las personas observen en forma selectiva las diferentes partes del entorno, que analicen lo que ven a la luz de sus experiencias pasadas y que evalúen lo que están experimentando en función de sus necesidades y valores. Como las necesidades y experiencias de las personas varían mucho, sus percepciones del entorno también difieren. (como se cita en Chiavenato, 2009)

Los individuos arman su percepción en base a elementos internos y externos. El primero corresponde a emociones y experiencias, y el segundo va en la línea de lo cultural. (Chiavenato, 2009)

### **1.3.1. Factores que influyen en la percepción**

Al igual que las definiciones presentadas, Chiavenato (2009) indica tres factores que se pueden encontrar al crear la percepción de una persona.

#### **i. Factores de la situación:**

Estos factores implican el contexto y como en base a ello se discrimina la forma en la que se percibirá cierto elemento que se encuentre en el cuadro.

#### **ii. Factores situados en el blanco:**

Tienen relación con el objeto o sujeto observado y, como ciertas características que se presentan en él, permiten que sea percibido. Estos factores son: intensidad, tamaño, cambio, contraste, repetición.

iii. Factores internos:

Se entienden como aquellos que están ligados a los elementos psicológicos de la persona que crea una percepción, se indican características como: motivación, actitudes, intereses, experiencias pasadas y expectativas.

Respecto a los factores son los siguientes: Atención, motivos o aspectos motivacionales e intereses y valores.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

El presente capítulo entrega información relevante de la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso, entidad a la que se le aplicarán las herramientas sobre clima organizacional.

### **2.1. Presentación de la organización**

La Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso constituye un eje fundamental en la gestión municipal, desempeñando un rol estratégico en la entrega de servicios públicos de calidad a la comunidad porteña. Con una amplia gama de funciones y una estructura organizacional de gran envergadura, esta dirección se encarga de ejecutar las acciones operativas que permiten el funcionamiento eficiente de la ciudad. Vinculada directamente con la ciudadanía, a través de una extensa red de atención presencial y virtual, facilita el acceso a trámites y gestiones municipales, fomentando una relación cercana y colaborativa. Su complejidad y relevancia se manifiestan en la constante interacción con otras áreas municipales y en su capacidad para adaptarse a los desafíos de una ciudad en constante crecimiento y transformación.

El objetivo de esta dirección se centra en llevar a cabo la acción operativa de la municipalidad para la ejecución de sus planes y programas institucionales, así se manifiesta en el texto refundido del Reglamento de Organización Interna de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso del año 2023.

Las funciones generales que se le entregan son:

- a. Apoyar en las situaciones de necesidad que se presenten y afecten a la comunidad.
- b. El control y fiscalización del cumplimiento de las ordenanzas municipales y disposiciones legales que sean de competencia municipal.
- c. La coordinación del recurso humano y material de la municipalidad para asegurar su funcionamiento en situaciones de emergencia.

- d. Ocuparse del aseo en los espacios públicos, recolección de basura y la disposición de los desechos, además, se les delega la contribución directa o indirectamente de la ornamentación de los espacios públicos.
- e. Ejecución de programas tendientes al hermoseamiento urbano presente en la ciudad, esto bajo un constante trabajo en conjunto con parte de la comunidad organizada.

### **2.1.1. Estructura orgánica de la organización**

La Dirección de Operaciones cuenta con una organización interna y externa, esto se debe a que la dirección como tal es un grupo de trabajo del cual dependen cinco departamentos que se adhieren a su orgánica estructural, los cuales cuentan con su propia estructura organizacional.

Su director es Christian Órdenes Castro, elegido por el actual alcalde de Valparaíso, Jorge Sharp, siendo este mismo la única jefatura que se encuentra sobre el director de la Dirección de Operaciones. Esta dirección se encuentra conformada por 13 personas: 2 secretarías, 2 auxiliares, 2 abogadas y 7 administrativos. Los trabajadores que componen dicha orgánica se clasifican entre contratos a honorarios, planta, código del trabajo, corporación.

Como se mencionó anteriormente, esta dirección tiene bajo su mandato a cinco departamentos, estos son:

- Departamento de Asistencia Técnica: Apoyo para la operatividad en terreno de la municipalidad, es decir, retiro de escombros, tierra, limpieza de terrenos, entre otros. Para estos servicios se realiza una solicitud en la Dirección de Operaciones y, dependiendo de la situación, puede ser un servicio gratuito o pagado.
- Departamento de Alumbrado Público: Tiene relación con las solicitudes sobre reposición de luminaria en la vía pública de la comuna, trabaja conjuntamente con el departamento de parques y jardines cuando la problemática abarca crecimiento de ramas de árboles entre los cables de la luz.  
Este departamento opera cuando cuenta con los implementos para resolver el problema, de otra forma asiste Chilquinta.

- Departamento de Aseo: Se encarga de administrar el retiro de basura de calles y domiciliaria.
- Departamento de Parques y Jardines: Responde ante solicitudes de tala de árboles en la vía pública y en terreno privado. En ambos casos se evalúa, sin embargo, si es terreno privado se debe cancelar una suma que dependerá del tamaño del árbol.
- Departamento de Gestión de Flota: Se encarga de la organización y distribución del recurso automovilístico con el que cuenta la municipalidad.

Se encuentra presente además la conformación de un comité que cuenta con la presencia del director de operaciones y los encargados de departamento que dependen de dicha dirección. La finalidad de este comité es mantener informado al director respecto a las actividades realizadas en cada departamento, además, en urgencias o eventos de importancia se suele discutir la organización.

### **2.1.2. Descripción de labores**

Como se mencionó en el apartado anterior, la Dirección cuenta con trece trabajadores los cuales cuentan con la siguiente disposición: 2 secretarias, 2 auxiliares, 2 abogadas y 7 administrativos.

Las dos secretarias presentes en la Dirección de Operaciones están encargadas de relacionarse directamente con el director para coordinar su agenda, es decir, acomodan sus reuniones con funcionarios de la misma municipalidad, atención al público y con el comité que conforma junto a los encargados de los departamentos. Además, reciben solicitudes que posteriormente serán derivadas a los departamentos que dependen de esta dirección. Entre las solicitudes se encuentran: tala de árboles, reposición de alumbrado público, retiro de basura en la vía pública, escombros, tierra, limpieza y arreglo de calles, entre otras.

Las dos abogadas se encargan de responder a los oficios de otros departamentos o instituciones, elaboran bases técnicas para compras públicas, bases de licitaciones, evalúan las compras, realizan estados de pago e informes jurídicos.

Los administrativos de la Dirección de Operaciones tienen labores definidas, es decir, cada administrativo se encarga de ciertas tareas y trabajan paralelamente. A continuación, se identifican las labores que realizan.

- Preparación de estados de pago.
- Aplicación de multas a las empresas COSEMAR, FULLMAQ, SERVIC PARQUE Y JARDINES, SERVIC MANO DE OBRA ASEO.
- Labores de supervisión de los fiscalizadores de SERVIC y COSEMAR.
- Revisión de documentos para subir pagos al sistema (Facturas, Orden de compra, Guías de Despacho, Guías de Recepción, F30, entre otros.)
- Armar carpetas con la documentación que está en Mercado Público para que se suban al sistema de pago.
- Analizar el reporte del Departamento de compras y ser el enlace entre los departamentos de la Dirección de operaciones y el Departamento de compras. Ejemplo: indicar qué pedido excede su tiempo de tramitación y dar celeridad para que se cumplan los plazos y ver el estado de cada uno de los pedidos para ver en qué etapa se encuentran e informar a cada Departamento.

Como se comentó anteriormente, la Dirección de Operaciones es una de las más grandes de la Municipalidad de Valparaíso, es por ello que cuentan con un administrativo que se encarga completamente del control y ejecución presupuestaria. A continuación, se especifican las labores que debe cumplir:

- Confección de Presupuesto: elabora el presupuesto de la Dirección en conformidad con los requerimientos de bienes, servicios y proyectos de inversión a la comunidad de los departamentos dependientes de la Dirección de Operaciones. Dicho presupuesto es anual y deben ser aprobados por el consejo municipal, la dirección de operaciones elabora y distribuye este presupuesto a través de cuentas presupuestaria que deben ser coherentes con la naturaleza del gasto según el clasificador fiscales vigente.

- Análisis de cuentas: Se revisa la correcta ejecución del presupuesto asignado a la Dirección, controlando los sistemas contables y carpetas auxiliares y/o cualquier otro medio que registre la información respecto a la correcta ejecución presupuestaria.
- Revisión de estados de pago: Los estados de pago que se revisan son los de contratos de servicio, suministros, adquisición por órdenes de compras, tratos directos o pagos des formalizados que irroguen o comprometan presupuesto. Lo anterior tiene por finalidad contar con un control y registro de los pagos, evitando observaciones y rechazos por la unidad de visación, la cual depende la Dirección de Administración y Finanzas la cual revisa si fueron gestionados de forma correcta.
- Elaboración de bases técnicas: Se apoya en la confección de Bases Técnicas de requerimientos de las diferentes unidades y departamentos, estas serán parte de un proceso licitatorio de compras.
- Elaboración y preparación de modificaciones y reasignaciones presupuestarias: Se elaboran y preparan las reasignaciones y modificaciones presupuestarias que son necesarias para presupuestar los aumentos y rebajas de presupuesto, esto se realiza en coordinación con SECPLA y el Departamento de Finanzas.

También se destaca a una de las administrativas que opera como secretaria del Departamento de Gestión de Flota, el cual depende de la Dirección de Operaciones.

## **2.2. Usuarios**

Los principales grupos que se benefician directa e indirectamente de los servicios que presta esta dirección son:

- Habitantes de Valparaíso, principales beneficiarios de los servicios de limpieza, mantención de espacios públicos, entre otros.
- Visitantes de Valparaíso, aportando al turismo con arreglo de calles, limpieza y mantención de estas.
- Comerciantes y empresarios locales.
- Organizaciones sociales y comunitarias, suelen colaborar con la Dirección de Operaciones en diversas iniciativas para mejorar la ciudad.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Planteamiento del problema

La necesidad de comprender el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones se ha vuelto esencial desde que - hace relativamente poco tiempo si se compara con otros ámbitos de investigación - se reconoció la importancia del ser humano como mano de obra. Se ha observado que el entorno laboral y la percepción que los miembros de la organización tienen de este, influyen en su desempeño y en el logro de las metas organizacionales. “La organización hace ciertas cosas para y por los participantes . . . el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas” (Chiavenato, 2007), esto sugiere que las organizaciones operan en un sistema de reciprocidad constante. Sin embargo, el intercambio de beneficios no siempre garantiza una relación sólida ni el desempeño óptimo deseado.

Bajo este concepto nace el estudio denominado como “clima organizacional”, con el individuo y organización como objetos de estudio dan camino a una variedad de ámbitos bajo las cuales pueden ser analizadas las relaciones entre pares y de estos mismos con sus superiores. Realizar un diagnóstico del clima organizacional es fundamental para decidir si es necesario impulsar cambios o, por el contrario, fortalecer la estructura y las relaciones actuales dentro de la organización, dentro del sector público toma un peso mayor cuando se considera que los recursos deben ser utilizados de forma eficaz y eficiente para así acercar los bienes y servicios a la ciudadanía.

Se ha logrado identificar que el Director de la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso no cuenta con pleno conocimiento de cómo es actualmente el clima organizacional que se presenta entre sus funcionarios, por lo tanto, la presente tesis pretende analizar las dimensiones que habitualmente se toman en cuenta para generar encuestas en materia de clima organizacional y, a raíz de dicha investigación, proponer una encuesta adecuada a la realidad de la organización ya mencionada.

La finalidad de esta investigación es entregar una herramienta de medición adecuada y actualizada para que el director de la Dirección de Operaciones pueda aplicar en futuras mediciones de clima organizacional que se requieran dentro de su lugar de competencia,

considerando que dicho departamento es parte de la Municipalidad de Valparaíso y es de suma importancia que sus servicios sean entregados dentro de los marcos de calidad, eficacia y eficiencia.

### **3.2. Objetivo general:**

Análisis exploratorio de las dimensiones más comunes en la construcción de instrumentos para medir el clima organizacional en la Dirección de Operaciones.

#### **3.2.1. Objetivos específicos:**

- Descripción de clima organizacional y sus dimensiones.
- Describir la composición de la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso.
- Elaborar instrumentos de medición del clima organizacional para la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso.
- Recoger la percepción del clima organizacional presente en la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso a través de la aplicación de instrumentos.
- Realizar un análisis comparativo de las dimensiones recogidas por el instrumento.

### **3.3. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo con carácter descriptivo y exploratorio, cuyo objetivo es describir y analizar la realidad de la organización, entregando una visión del clima organizacional que no ha sido estudiado ni analizado por la municipalidad. Lo anterior realizando un análisis de bibliografía presente para identificar las dimensiones mayormente utilizadas para la creación de encuestas sobre clima organizacional.

### **3.4. Población y Muestra**

La población considerada para llevar a cabo la investigación se centra en la dirección de operaciones como tal, la cual se encuentra compuesta por trece funcionarios administrativos y asistentes de limpieza, además del director de la organización.

### **3.5. Instrumentos de recolección de información**

Los instrumentos que se utilizaron para la presente información corresponden a una entrevista semiestructura para el director y un cuestionario individual para los trabajadores, ambos se encuentran disponibles en los Anexos n°1 y n°3 respectivamente.

Ambos instrumentos miden los factores descritos en el marco conceptual del presente trabajo: Satisfacción laboral, Comunicación, Desempeño laboral, Liderazgo, Relaciones interpersonales, Reconocimiento y Motivación. Las preguntas diseñadas buscan la descripción de las dimensiones ya mencionadas, pero se diferencian en su enfoque, es decir, para el director las preguntas se formularon de distinta forma al de los empleados, entendiendo que su visión del clima organizacional también es distinta al que se percibe como trabajador.

A continuación, se detallarán a fondo los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

#### **3.5.1. Entrevista Semiestructurada**

Las entrevistas semiestructuradas son usadas útilmente en las investigaciones cualitativas, este tipo de entrevista permite tener una guía con preguntas predeterminadas con la posibilidad de que surjan nuevas en el transcurso de la actividad. Al entrevistar se rescatan experiencias y percepciones propias del entrevistado, utilizar una entrevista semiestructurada permite rescatar, con las preguntas predeterminadas y las que surgieron en el camino, ámbitos que ya se consideraban e integrar otros que el investigador considera relevantes para la investigación y entregar una visión más completa del cuadro.

Con el conocimiento de lo que son las entrevistas semiestructuradas se consideró pertinente que la entrevista al director de la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso se realizara con sus características, esto con el propósito de obtener su percepción sobre el clima organizacional que tiene la organizacional en su forma más completa, para ello se realizaron seis preguntas abiertas que sirvieron de guía para que el director abarcara los temas que competen en la presente investigación y se integraron

un par para ahondar en ciertas dudas que le surgieron a la entrevistadora. Se realizó de forma presencial con grabación de voz que posteriormente fue transcrita para su análisis.

### **3.5.2. Cuestionario individual**

Inicialmente se formuló una actividad de grupo focal para aplicar a los trabajadores, esta es una técnica de recolección de información bastante utilizada en investigaciones en las que el investigador busca un ambiente que permita la soltura y libertad entre los participantes, se permite una retroalimentación entre los participantes. Se esperaba juntar al grupo y grabar la actividad para permitir la transcripción de esta, lamentablemente no fue posible realizarla por problemas de gestión de tiempo entre los trabajadores y espacio.

Ante lo anteriormente señalado se procedió con la aplicación de un cuestionario, este en una investigación de carácter cualitativa, como la presente investigación, permite obtener datos de manera puntual, es decir, se le entregan las mismas preguntas concretas a los individuos para que el investigador pueda registrar y procesar de manera adecuada la información.

Se utilizaron las preguntas creadas para el grupo focal y se entregó como un cuestionario que abarca los ámbitos del clima organizacional para poder medirlo, fue entregado digitalmente a la secretaria de la Dirección para que fuera enviada a los miembros de la organización, cada cuestionario llenado fue enviado a la investigadora para su análisis. El total de cuestionarios recibidos por la investigadora fueron trece, sin embargo, solo se consideraron doce cuestionarios por notar posible copia de respuesta en uno de ellos.

El cuestionario está compuesto por ocho preguntas abiertas que, como se comentó anteriormente, abarcan las dimensiones del clima organizacional, esto permitió obtener la percepción individual de cada individuo perteneciente a la organización y, posterior al análisis de los cuestionarios recepcionados, se agruparon las ideas para proyectar la percepción del clima organizacional como un conjunto.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Descripción de las dimensiones

Se utilizaron las mismas dimensiones para medir el clima organizacional a través de la entrevista semiestructurada y el cuestionario individual. En los Anexos n°1 y n°3 se pueden apreciar las preguntas que corresponden a cada dimensión, con el alcance de que en la entrevista semiestructurada no se cuenta con un apartado de “satisfacción laboral”, sino que se denomina “clima organizacional”

#### **Satisfacción laboral:**

Para la presente dimensión se diferenció el apartado como “satisfacción laboral” en el cuestionario individual y “clima organizacional” en la entrevista semiestructurada, esto se debe a que corresponde directamente a una percepción individual de cada integrante de la organización y el director no podría realizar una apreciación ciertamente objetiva y precisa. A pesar de lo anterior, el director sí nos puede dar indicios de cómo ve a sus trabajadores y cómo contribuye a esta dimensión.

Para la pregunta número uno en la entrevista semiestructurada se abarcó el clima organizacional en su generalidad. Como se puede observar en el Anexo N°1, se formularon dos preguntas que permitirían rescatar información de su percepción referente a su equipo de trabajo, como ve que se desenvuelven cada día y aspectos que propician el clima organizacional que tiene hoy en día.

Las preguntas dispuestas para identificar el grado de satisfacción laboral en el cuestionario individual se formularon alrededor de la retroalimentación, preocupación y valoración por las labores realizadas. Se considera que aquellos tres ámbitos al estar presentes pueden propiciar el sentimiento de satisfacción laboral entre los trabajadores al identificar que la jefatura está al tanto de las labores que realizan y que no solo esperan resolver problemas.

### **Liderazgo:**

En la entrevista semiestructurada la pregunta número dos pone su foco en el liderazgo, cómo este ha influido en los quehaceres de la organización, tanto laboral como personalmente, y su recorrido respecto al liderazgo que maneja en la actualidad. La finalidad de la presente pregunta es poder distinguir si tiene un estilo de liderazgo en específico, si reconoce su impacto positivo o negativo dentro de la organización y cómo se ha ido adaptando a sus trabajadores.

Para la presente dimensión en el cuestionario individual se consultó por el apoyo, respaldo y acompañamiento que reciben de su jefatura, esto con el fin de identificar si reconocen dichas acciones de liderazgo en su director.

### **Comunicación:**

El siguiente ámbito que se tocó en la entrevista fue la comunicación dentro del equipo, se consultó por las prácticas que suelen utilizar para dar con una comunicación efectiva y consejos que podía entregar el director de la organización. El objetivo de esta pregunta es obtener información respecto a los diferentes métodos que han ido incorporando a lo largo de su estancia como director, distinguir la versatilidad de estas y la cohesión del equipo. Durante la entrevista se sumó una pregunta para distinguir si ha podido identificar a individuos que se desenvuelven con mayor facilidad dentro de la comunicación que mantienes, además, se consultó por la integración de los que son más introvertidos en este ámbito.

En el cuestionario individual se abarca la comunicación de una manera más simple, como la perciben entre compañeros y jefatura con la finalidad de obtener información de cómo llevan cada día esta dimensión.

### **Desempeño:**

En la entrevista se abarca el desempeño desde la mirada del superior. Se busca identificar la forma en la que evalúa el desempeño de sus trabajadores y, aunque es otra dimensión de clima organizacional, se consulta por el reconocimiento para distinguir la

presente dimensión. Además, se abarca de cierta forma la motivación con finalidad de identificar estrategias utilizadas por el director.

El desempeño laboral influye en la consecución de metas y en la forma de trabajar, es por ello por lo que se consulta en el cuestionario individual si sienten que su desempeño es reconocido y evaluado de manera justa, además de identificar factores que influyen en este.

### **Reconocimiento:**

Para la entrevista semiestructurada se busca identificar cómo lleva a cabo el reconocimiento a la par de la consecución de los objetivos organizacionales que se han propuesto y el desempeño que ha observado de parte de sus trabajadores.

Si bien en el cuestionario individual se mencionó el reconocimiento en preguntas enfocadas en otras dimensiones, este apartado tiene la finalidad de recabar información respecto al tipo de reconocimiento que les gustaría recibir.

### **Relaciones interpersonales:**

La pregunta número cinco de la entrevista semiestructurada se desarrolló bajo el marco de las relaciones, en específico si existen momentos de conflicto entre su equipo y cómo suele ser su postura en dichos casos para asegurar el correcto funcionamiento y que no interfiera con sus labores y eficiencia.

Estas influyen directamente en la dinámica del grupo en cuestión y pueden facilitar o dificultar la realización de tareas. Es por lo anterior que se consultó en el cuestionario individual por la relación que tienen como compañeros y si existen áreas de conflicto que puedan identificar fácilmente.

### **Motivación:**

Con respecto a la motivación, en la entrevista semiestructurada se quiere profundizar en cómo maneja la motivación grupal para asegurar buenos resultados y mantenerlos alineados con los objetivos que se proponen como equipo.

Para el cuestionario individual se les pregunta directamente si se encuentran motivados por el trabajo que tienen designado. Esta dimensión se pregunta de forma concisa para permitirles ligarla con las demás dimensiones.

#### 4.2. Resumen de resultados.

Se presenta una tabla resumen que indica si la calificación de las dimensiones, según lo indicado por jefatura y los trabajadores en contraste con la teoría, son:

**Insuficiente:** No cuenta con ninguna de las características mencionadas en la teoría.

**Suficiente:** Cumple con un porcentaje bajo de las características mencionadas en la teoría.

**Bueno:** Cumple con un gran porcentaje de las características mencionadas en la teoría.

**Muy bueno:** Cumple con la totalidad de las características mencionadas en la teoría.

Dimensiones	Calificación
Satisfacción laboral	BUENO
Liderazgo	BUENO
Comunicación	BUENO
Desempeño laboral	BUENO
Reconocimiento	SUFICIENTE
Relaciones interpersonales	MUY BUENO
Motivación	SUFICIENTE

#### 4.3. Tabla comparativa entrevista semiestructurada y teoría.

Las preguntas al director de la Dirección de Operaciones abarcaron las mismas dimensiones que las encuestas entregadas a sus trabajadores, sin embargo, tanto el método de recolección de información – para su caso fue una entrevista – y la formulación de las preguntas, fueron distintas. Ante lo anterior se analizan los resultados de su entrevista de forma independiente y en comparación con la teoría.

Dimensiones	Respuesta	Teoría
<b>1.Satisfacción laboral.</b>	Clima laboral óptimo y efectivo, construido a través de la participación de todos. Fue clave un liderazgo democrático, rescatar las fortalezas, la escucha activa, prestar atención, recoger iniciativas, hay flexibilidad en horarios, se ha logrado entregar mejores condiciones laborales en el sentido económico, promoción de puestos y entrega de mayores responsabilidades.	Contar oportunidades de desarrollo profesional, tener comunicación entre los integrantes, equilibrio entre trabajo y vida personal, buenas condiciones laborales, reconocimiento, retroalimentación, valoración y promociones son algunos factores que permiten distinguir si hay grados positivos de satisfacción laboral dentro de la organización.
<b>2.Liderazgo.</b>	Su estilo democrático ha influido positivamente respecto a la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Los escucha, los integra en el proceso de toma de decisiones y rescata sus ideas, busca reconocerlos monetaria y emocionalmente. La importancia de la mediación en la resolución de conflictos, utilizar su posición de liderazgo para destrabarlo.	Un buen líder fomenta la comunicación, colaboración, trabajo en equipo, los hace sentir escuchados, valorados y reconocidos. El tipo de liderazgo más influyente es el transformacional, Se muestra como un modelo a seguir, inspira, promueve el pensamiento crítico y la creatividad y se ve preocupado por sus trabajadores.
<b>3.Comunicación.</b>	Entre las prácticas que ha utilizado de forma efectiva se encuentran: reunión de equipos, planificación ampliada, la retroalimentación. Es importante escuchar e impulsar las buenas propuestas de los trabajadores. Existen personas que se desenvuelven con mayor facilidad al momento de opinar. Se potencian desde sus zonas de confort.	Es importante contar con mecanismos que propicien la comunicación. Según Chiavenato (2009), se cumplen cuatro funciones con la comunicación: Control, motivación, expresión de emociones e información.

<p><b>4.Desempeño laboral.</b></p>	<p>Busca evaluar dentro de la cotidianidad y los procesos dentro de las tareas que realizan. Además, es consciente del trabajo que realiza cada uno e intenta reconocer su desempeño de forma justa. Permite la integración de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y acepta ideas que le parecen oportunas.</p>	<p>Ambiente laboral que promueva la innovación y que hace partícipes a sus trabajadores en dicha innovación, entrega buenas condiciones de trabajo y buena comunicación interna, crean un ambiente positivo para el desempeño.</p>
<p><b>5.Reconocimiento.</b></p>	<p>Ha reconocido a sus trabajadores con ascensos, entrega de mayores responsabilidades, palabras de afirmación, aumento de sueldos, valorando las capacidades de cada trabajador. La flexibilidad de horarios y la comunicación con sus trabajadores se encuentra presente.</p>	<p>Valorar y apreciar el trabajo realizado con: aumento de sueldo, ascenso, entregar mayores responsabilidades, bonificaciones, contar con comunicación entre trabajador y empleador, entregar flexibilidad en los horarios de trabajo.</p>
<p><b>6.Relaciones interpersonales.</b></p>	<p>Describe que hay buenas relaciones, se manejan desde el respeto y, aunque hay conflictos, se solucionan. Tiene confianza con sus trabajadores.</p>	<p>Para contar con buenas relaciones interpersonales se debe visualizar comunicación, confianza y apoyo mutuo. (Platzi, 2022) Buenas relaciones interpersonales favorecen la aceptación de retroalimentación, se visualiza respeto, compromiso y valoración por el trabajo ajeno.</p>
<p><b>7.Motivación.</b></p>	<p>La motivación a través de la conversación y con las acciones propias dar el ejemplo. Escuchar es importante. La alineación con los objetivos impulsando las opiniones dentro de las conversaciones.</p>	<p>Ver reconocido su trabajo, el cumplimiento de metas organizacionales y la satisfacción de necesidades personales son factores que influyen positivamente en la motivación.</p>

#### **4.3.1. Entrevista a director**

A través de un análisis comparativo de las respuestas del director (Anexo n°2) y lo mencionado por la teoría, se procede a identificar las diferencias y similitudes entre estas por dimensión.

##### **Satisfacción laboral:**

En la entrevista realizada al director de la Dirección de Operaciones nos señala que el clima organizacional con el que cuentan es óptimo y efectivo, ha sido creado en conjunto con todos los individuos de la organización y que por ello cuenta con características de todos.

Para identificar el nivel de satisfacción laboral se tomaron en consideración todos sus dichos a lo largo de la entrevista, a raíz de ello se logró identificar que como superior ha logrado mejorar en gran medida la situación contractual de sus trabajadores, desde aumentar sus remuneraciones a realizar ascensos. Este punto se alinea con lo que indica la teoría, trabajadores con posibilidad de optar a posiciones importantes dentro de la organización o aumentar su salario, cuentan con una visión más positiva respecto a su satisfacción laboral. Permitirles identificar directamente que pueden cubrir sus necesidades personales y laborales propicia el tener trabajadores satisfechos y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Otro aspecto mencionado por el director es que permite que sus trabajadores compatibilicen su vida laboral y su vida personal, accede a permisos cuando requieren atender situaciones personales, esto debido a que cuenta con conocimiento de sus vidas al permitirse compartir trivialidades en momentos de ocio. La cercanía y flexibilidad descrita tiene un papel importante en la presente dimensión, la teoría a llegado al consenso de que el tener acceso a sus directivos, además de mejorar la comunicación y el traspaso de información, también aumenta el nivel de satisfacción entre los trabajadores; con respecto a la flexibilidad, se menciona como otro factor importante al momento de identificar el nivel de satisfacción laboral, esto se debe a que al no exponer a los trabajadores a situaciones complejas por tener que decidir entre su trabajo o su vida personal, se logra aumentar la confianza en la organización, se cuenta con trabajadores que no sienten que ponen en riesgo su estancia dentro de ella.

Se puede considerar que las condiciones antes mencionadas favorecen positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores, se aprecia que el director tiene presente el valorar a sus trabajadores y demostrarles aquello. A pesar de lo mencionado anteriormente, en la Dirección de Operaciones no se cuenta con la totalidad de factores necesarios para tener un nivel de satisfacción laboral excelente. El director señala dos aspectos a mejorar: a) El lugar físico en el que desarrollan sus labores. Considera que es un buen equipo, sin embargo, integrar nuevos talentos complementaría positivamente al equipo que actualmente compone la Dirección de Operaciones y se ha visto frenado por el poco espacio con el que cuentan, se encuentran con la sensación de estar apretados incluso sin haber integrado a más gente. b) Las remuneraciones. Indica que ha realizado mejoras significativas en las remuneraciones de la mayoría de los trabajadores, sin embargo, aún existen brechas que requieren atención y este tipo de mejoras es una prioridad. En su experiencia ha visto que no se le presta mucha atención a los dos aspectos que cree se deben priorizar, indica que demostrar preocupación por cosas como el lugar de trabajo o las remuneraciones son recibidas de forma muy positiva por los interesados y si lo vemos desde la teoría, son factores bastante importantes para lograr niveles positivos de satisfacción laboral.

### **Liderazgo:**

El director señala tener un liderazgo democrático, esto ha influenciado en la participación activa de los funcionarios en el proceso de toma de decisiones, sin perder de vista su responsabilidad y opinión en ello. Se ha adaptado al equipo y su dinámica, a conocerlos laboral y personalmente para poder dirigir con conciencia y empatía. Lo señalado se alinea con lo que se indica en la teoría, un líder debe entregar espacios para que sus trabajadores puedan entregar ideas y participar de los procesos importantes de la organización. Hacerlos parte de dichas instancias, darse el tiempo para conocerlos y a adecuarse a ellos habla, según lo identificado en la teoría, de un buen líder, comprometido con la organización y sus trabajadores.

Por lo aprendido en base a su experiencia, señala que darse el tiempo para compartir dentro y fuera de lo laboral es muy importante y apreciado por los funcionarios, crear lazos resulta ser bastante efectivo y mediar en los conflictos que pueden surgir es un

componente que no puede faltar para escucharlos y comprender sus realidades para liderar de buena forma. Esta visión lo presenta como un líder centrado y consciente de que, para dirigir, debe conocer y comprender a quienes debe guiar.

Ante sus respuestas se puede apreciar que tiene definido su estilo de liderazgo y cuenta con la disposición de adecuarse, da a entender que ha tenido buenos resultados y, por lo que la investigadora ha observado, si ha llevado de buena forma a la organización con el liderazgo que proyecta. Su presencia y preocupación son genuinas, lo que le ha permitido cumplir con dicho rol eficientemente. Es pertinente señalar que su estilo de liderazgo se puede integrar al Liderazgo Transformacional, entendiendo a este como un líder presente y preocupado, permitiendo la participación libre e intentando actuar como ejemplo frente a los trabajadores.

### **Comunicación:**

El director señala que han implementado iniciativas propuestas tanto por él como jefatura y por los trabajadores, esto ha fortalecido al equipo en gran medida. Las reuniones de equipos, planificación ampliada para posteriormente separar por sección y la retroalimentación, son métodos que considera como pilares por la efectividad que ha visualizado dentro de la dinámica de su organización, las respuestas a estas han sido positivas y han logrado que diversas propuestas que benefician a la comunidad vean la luz. La teoría indica que contar con mecanismos que aporten a la comunicación de la organización es un indicio positivo de esta dimensión, propicia el flujo de información y procura que existan instancias específicas para compartir.

En su respuesta se ha logrado identificar que permitir la libertad para aportar ideas y ponerlas en valor, la escucha activa y el permitirse variar entre los métodos de comunicación, han sido importantes para tener la calidad de comunicación que, a su parecer, es fluida y buena. Además, comenta que ha identificado a trabajadores que cuentan con mayor facilidad al momento de expresarse en las diversas instancias. Aunque no considera que sea necesario sacar de su zona de confort a quienes prefieren tan solo escuchar, si precisa que hay instancias en la que se logra potenciarlos y recoger sus ideas. En lo descrito se puede apreciar que se cumplen las funciones mencionadas por Chiavenato (2009), contar con diversos mecanismos de comunicación posibilita el

control sobre la organización; existe motivación al permitir la libertad de expresión en las diversas instancias; se posibilita la expresión de emociones al estar dispuesto a escuchar a sus trabajadores; por último, también ligado a los mecanismos con los que cuentan, se permite la bajada de información entre los individuos que componen la organización.

Ante lo anteriormente señalado se puede distinguir que la libertad para aportar ideas, el respeto a la variedad de personalidades y la integración de prácticas que se han adecuado positivamente a la organización, son parte fundamental de la comunicación que se ha ido formando en la Dirección de Operaciones y se encuentra alineado con lo que indica la teoría que se ha utilizado para medir esta dimensión.

### **Desempeño laboral:**

Menciona que como se ha llevado a cabo el proceso de evaluación, se ha incorporado durante la planificación, ejecución y resultados obtenidos de las diversas tareas que nacen a raíz de los objetivos que se imponen como organización. Lo anterior con la intención de ir visualizando el avance de las tareas y su correcta ejecución. Si bien la teoría rescatada para la presente investigación no indica que la evaluación y retroalimentación que surgen de la misma son importantes para medir esta dimensión, la investigadora cree que es de suma importancia. Realizar evaluaciones de los trabajos proyecta preocupación por el trabajo que realizan los integrantes de la organización, además, podemos comprender que, si se realizan evaluaciones, también se entrega retroalimentación y aquello es lo que favorece un buen desempeño laboral.

Se ha podido identificar que al hacerlos partícipes del proceso de toma de decisiones se promueve la innovación, esto debido a que se reciben ideas que van fortaleciendo la decisión final. Además, el director se encuentra con la disponibilidad de aceptar ideas fuera de dichos procesos, los trabajadores cuentan con la confianza de acercarse a proponer ideas. Como bien se señala en la tabla del apartado 4.2, la innovación y la participación de los trabajadores se han identificado como factores importantes para contar con un desempeño laboral positivo.

Con respecto a la comunicación interna y su influencia en el desempeño, ya hemos identificado que hay mecanismos variados para llevarla a cabo y por la misma entrega

de información de parte del director, su comunicación es bastante fluida y en buenos términos. Por lo anteriormente descrito se puede considerar que este ámbito se encuentra cubierto de buena forma y propicia el desempeño laboral positivo.

### **Reconocimiento:**

El director en su entrevista nos permite identificar una variedad de reconocimientos entre sus métodos, tanto monetarios como no monetarios; la promoción, aumento de sueldo, permitir la dirección de un equipo, flexibilidad en los horarios de trabajo e incluso el acceso constante a su persona, son algunas de las formas de reconocimiento que el investigador ha podido observar dentro de la organización. La preocupación por mejorar ámbitos importantes para el trabajador habla de un buen líder y de un espacio positivo para el desarrollo profesional. Los métodos de reconocimiento son un aporte importante a la motivación del personal y los utilizados se pueden considerar adecuados y positivos para que los funcionarios de la Dirección de Operaciones sientan que su trabajo es reconocido de buena forma.

No se observa discrepancia con lo que indica la teoría, a través de la visión del director y lo que se consideró para medir esta dimensión se puede llegar a la conclusión de que el clima organizacional de la Dirección de Operaciones cuenta con la dimensión del reconocimiento con características bastante positivas.

### **Relaciones interpersonales:**

Para medir la presente dimensión se consideran tres factores: comunicación, confianza y apoyo mutuo. El factor de la comunicación se ha podido distinguir en su propia dimensión y en otras en las que ha sido mencionado, por lo tanto, cuentan con buena comunicación dentro de la organización a consideración del director. Aunque admite que se han generado conflictos de vez en cuando, toma la posición de mediador, permite el acercamiento de posiciones para así poder llegar a un acuerdo que favorezca a los implicados y al equipo, resolviendo todo en base al respeto que existe entre ellos y el profesionalismo; para la confianza se puede apreciar que él entregó herramientas para que se pueda ir generando y afianzando, dar lugar a circunstancias para debatir y compartir dan lugar a buenas relaciones laborales; por último, nos describe que son un

buen equipo de trabajo y que entre todos logran que la Dirección de Operaciones opere de forma óptima para la comunidad, esto nos proyecta que, según la percepción del director, existe el apoyo mutuo y que trabajan eficientemente como equipo.

Esta dimensión es valorada de forma positiva desde la visión del director en comparación con la teoría utilizada para medirla.

### **Motivación:**

Con respecto a la motivación resalta el acercamiento personal con sus trabajadores, compartir espacios fuera de lo laboral y permitirse hablar para así generar confidencialidad en la relación empleado-empleador, escucharlos, apoyar en momentos personales, brindar tiempo para convalidar la vida personal con la laboral, son algunas de las formas que utiliza para mantener motivados a su personal.

Su respuesta también nos permite comprender que la motivación es un componente importante y bastante trabajado en la organización, se comprende que mantenerlo elevado proporcionará mejores resultados con la máxima eficacia. Se potencia lo ya descrito anteriormente, demostrando las formas en las que reconoce el esfuerzo, genera mayor motivación en sus trabajadores al momento de realizar sus labores. Se cumplen dos factores que influyen en la motivación según Vroom el cual fue descrito en el marco conceptual del presente trabajo: en primer lugar, existen objetivos personales por lograr y en segundo lugar pueden visualizar que bajo esta jefatura existe la posibilidad de hacerlas realidad. Tiene presente además que debe trabajar con un equipo alineado con sus objetivos y decisiones, comprometido por cumplir con las tareas que impone, esto vislumbra su posición de autoridad sin dejar de otorgar las recompensas o romper la confianza.

Esta última dimensión se observa con características muy positivas, se encuentran presentes los factores que nos permiten identificar si los trabajadores están y son motivados dentro de la organización. A pesar de que la satisfacción de las necesidades sólo puede ser expuestas por los propios trabajadores, podemos intuir que con el apoyo y trabajo que ha realizado el director, han logrado satisfacer ciertas necesidades.

#### 4.4. Tabla comparativa cuestionario individual y teoría.

La encuesta entregada a los trabajadores (Anexo n°3) contiene siete apartados que se enfocan en las siguientes dimensiones: Satisfacción laboral, desempeño laboral, reconocimiento y motivación, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y clima organizacional como totalidad. Se analizaron doce encuestas con sus respectivas respuestas las cuales se pueden observar con más detalle en el Anexo n°4.

Dimensiones	Respuesta	Teoría
<b>1.Satisfacción laboral.</b>	Positivo a la retroalimentación, preocupación y valoración por el trabajo realizado.	Contar con oportunidades de desarrollo profesional, tener comunicación entre los integrantes, equilibrio entre trabajo y vida personal, buenas condiciones laborales, reconocimiento, valoración y promociones son algunos factores que permiten distinguir si hay grados positivos de satisfacción laboral.
<b>2.Liderazgo.</b>	En su totalidad señalan sentirse apoyados y respaldados por su jefatura. Orienta, escucha y proyecta la confianza necesaria para que se acerquen a él.	Un buen líder fomenta la comunicación, colaboración, trabajo en equipo, los hace sentir escuchados, valorados y reconocidos. El tipo de liderazgo más influyente es el transformacional, Se muestra como un modelo a seguir, inspira, promueve el pensamiento crítico y la creatividad y se ve preocupado por sus trabajadores.
<b>3.Comunicación.</b>	Comunicación positiva, fluida y respetuosa entre compañeros y con jefatura.	Es importante contar con mecanismos que propicien la comunicación. Según Chiavenato (2009), se cumplen cuatro funciones con la comunicación: Control, motivación, expresión de emociones e información.
<b>4.Desempeño laboral.</b>	Se demuestra un ambiente mayoritariamente positivo respecto al reconocimiento y evaluación de su desempeño.	Ambiente laboral que promueva la innovación y que hace partícipes a sus trabajadores en dicha innovación, entrega buenas condiciones de trabajo y buena comunicación interna, crean un

	La motivación, confianza, un buen ambiente y compromiso con sus labores son algunos factores que señalan influyentes en su desempeño.	ambiente positivo para el desempeño.
<b>5.Reconocimiento</b>	Se indican reconocimientos ya existentes como la confianza y mayores responsabilidades. Les gustaría recibir reconocimiento mayormente monetario, sin embargo, se vislumbra la aceptación al reconocimiento no formal.	Valorar y apreciar el trabajo realizado con: aumento de sueldo, ascenso, entregar mayores responsabilidades, bonificaciones, contar con comunicación entre trabajador y empleador, entregar flexibilidad en los horarios de trabajo.
<b>6.Relaciones interpersonales.</b>	En su mayoría señalan una buena relación, respetuosa, con un alto carácter de colaboración y apoyo. Suelen aparecer áreas de conflictos, sin embargo, las logran solucionar.	Para contar con buenas relaciones interpersonales se debe visualizar comunicación, confianza y apoyo mutuo. (Platzi, 2022) Buenas relaciones interpersonales favorecen la aceptación de retroalimentación, se visualiza respeto, compromiso y valoración por el trabajo ajeno.
<b>7.Motivación.</b>	Señalan sentirse motivados realizando sus labores, aceptan que ven reconocimientos hacia el trabajo que realizan.	Ver reconocido su trabajo, el cumplimiento de metas organizacionales y la satisfacción de necesidades personales son factores que influyen positivamente en la motivación.

#### 4.4.1. Cuestionario individual

Con la tabla comparativa del cuestionario individual y lo que señala la teoría, se procederá a detallar las diferencias y similitudes entre las respuestas dadas por los trabajadores y lo que se debe esperar según se indica teóricamente.

### **Satisfacción laboral:**

De las doce encuestas recibidas se pudieron identificar diez respuestas positivas con respecto a la retroalimentación, es decir, ya sea al inicio, durante o al finalizar las tareas, reconocen que hay momentos en lo que jefatura se acerca y menciona puntos importantes a considerar; diez trabajadores indican que sienten que su trabajo es valorado y respetado; siete trabajadores mencionan preocupación por parte de su jefatura.

Si bien todas las respuestas son positivas, no todos se enfocaron en los tres objetivos de las preguntas, sin embargo, fueron suficientes para identificar que en la Dirección de Operaciones existe retroalimentación, preocupación y valorización suficiente hacia el trabajo realizado como para comprobar que es un espacio que propicia y trabaja la satisfacción laboral del personal. Además, la investigadora pudo apreciar que efectivamente se han realizado ascensos entre los mismos ejecutivos que prestan servicios en la organización, propiciando las oportunidades de desarrollo profesional, además de contar con flexibilidad en sus horarios de trabajo.

La teoría utilizada para medir esta dimensión se encuentra alineada con lo descrito por los trabajadores, sin embargo, aún falta trabajar en las condiciones laborales, aunque escapa de las manos de la propia organización, el espacio dispuesto por la Municipalidad de Valparaíso para llevar a cabo sus funciones no es completamente óptimo, mencionan que les gustaría una mejor distribución para su mayor comodidad.

### **Liderazgo:**

Las doce respuestas son positivas en este ámbito, se menciona que siempre está dispuesto a cooperar, proyecta confianza para que se acerquen a resolver dudas y problemas, escucha y orienta. En general el director de la Dirección de Operaciones, según sus trabajadores, tiene acciones que lo proyectan como un buen líder ante ellos y estos no actúan ajenos a ello, reconocen su esfuerzo como líder y demuestran el lazo que se ha ido forjando a través del tiempo que lleva en el cargo. Sin embargo, se pudo rescatar en base a las respuestas de los trabajadores que falta control en ciertos

aspectos, definir normas básicas de convivencia, respeto y/o definición de los roles laborales son algunos de los aspectos destacados a mejorar.

Con las visiones de los trabajadores se puede precisar que, si bien es un buen líder y bastante cercano al liderazgo transformacional, aún hay aspectos por mejorar y que se pueden considerar correspondientes a esta dimensión. Aunque fomenta el trabajo en equipo y busca hacerlos sentir valorados y escuchados, es posible que en ello recaiga en un exceso de flexibilidad que permite ciertos comportamientos como líder de la organización y que finalmente pueden jugar un papel negativo a su liderazgo y jefatura, como también al trabajo en equipo.

### **Comunicación:**

La comunicación en la Dirección de Operaciones se menciona por sus propios trabajadores como buena, fluida, respetuosa, profesional y efectiva entre compañeros y jefatura, propicia el flujo de información de forma correcta y permite la resolución de conflictos cuando surge alguno.

Si bien es positiva en su mayoría, se realizó un alcance con respecto a una retroalimentación más precisa, esto se considera como una crítica constructiva que mejoraría la ya positiva comunicación con la que se cuenta entre trabajador y jefatura en dicha dirección. Además, se mencionó que les gustaría contar con mayores espacios para poder compartir ideas

Aunque no se mencionaron los mecanismos que tienen para llevar a cabo la comunicación, se puede distinguir al solicitar más espacios que existen mecanismos, pero no son suficientes. Lo señalado no desplaza a esta dimensión al rango de lo negativo con respecto a lo que indica la teoría, sin embargo, aún falta trabajar en lo que esperan de este aspecto los trabajadores y llevarlo a cabo para mejorarlo.

### **Desempeño laboral:**

Los trabajadores mencionan que su desempeño es reconocido de manera justa en su mayoría, sin embargo, no todos mencionan la evaluación y retroalimentación como componentes bien insertados en la organización, falta trabajo en este sentido y, como se

mencionó en la presente dimensión pero en la correspondiente a jefatura, la investigadora considera que tanto la evaluación como la retroalimentación deben ser fundamentales al momento de medir el desempeño laboral, ya que aportan al trabajador herramientas para desarrollar sus funciones de una forma óptima y guiada.

Los trabajadores se sienten escuchados y con la libertad de acercarse a jefatura para comentar ideas o situaciones. Como se mencionó en el apartado anterior, hay instancias para compartir ideas como organización, aunque no las suficientes, sin embargo, que cuenten con la posibilidad de ser escuchados y considerados para opinar en ciertos aspectos, comunican que se alinean con lo indicado por jefatura y la organización se encuentra abierta a la innovación y a que ellos sean parte de esta. Este punto es considerado para medir la presente dimensión, por lo tanto, se puede considerar con un nivel bastante positivo.

La teoría también indica que las condiciones de trabajo y la comunicación interna son importantes al momento de medir el desempeño laboral, aunque la comunicación interna se señala como positiva en su mayoría, con el alcance de agregar mayores instancias para esta, las condiciones de trabajo en el sentido estructural no son las más óptimas, al igual que lo señaló el director, dos trabajadores mencionan que les gustaría mejores condiciones laborales y uno en específico se refiere al espacio que comparten. Por su parte, la investigadora también pudo apreciar que falta trabajar en adquirir un lugar óptimo para que desarrollen sus labores.

### **Reconocimiento:**

Las doce respuestas indican que su trabajo es reconocido. Este ámbito cuando es mencionado si bien tiene un aspecto positivo en su mayoría, hay una respuesta que indica estar conforme con el reconocimiento verbal pero no así con el monetario, reconoce que su remuneración no está al nivel de su nivel profesional. Se les consultó por las formas en las que les gustaría ser reconocidos, aunque están en su mayoría conformes, el reconocimiento a través de aumentos de sueldo lidera la lista y se suman al requerimiento del trabajador ya mencionado. Según lo dispuesto en la teoría, aún falta trabajar en este aspecto.

Las demás aristas consideradas para medir esta dimensión son: ascenso, mayores responsabilidades, bonificaciones, comunicación entre trabajador y jefatura, flexibilidad en horarios de trabajo. En su mayoría no son mencionados por los trabajadores, sin embargo, la investigadora pudo apreciar que existen trabajadores que han sido ascendidos y han adquirido mayores responsabilidades, además, aunque se mencionó como un componente a trabajar en la dimensión de liderazgo, hay flexibilidad de horarios.

Con respecto a la comunicación entre trabajador-empleador se ve de forma positiva entre los propios trabajadores, sin apreciaciones negativas, por lo que este ámbito es evaluado de buena forma bajo lo que indica la teoría.

### **Relaciones interpersonales:**

Mencionan que suelen surgir áreas de conflictos en la cotidianidad de la Dirección de Operaciones, sin embargo, destacan que siempre se pueden solucionar gracias al respeto y colaboración de todos los individuos. Entre todos cuentan con una relación profesional calificada por ellos mismos como buena y que permite la construcción de un ambiente positivo. Esto se alinea con la teoría y su concepción de que la confianza, comunicación y apoyo mutuo son necesarios para contar con buenas relaciones interpersonales dentro de la organización.

En esta investigación se ha podido observar a través de los cuestionarios y las visitas presenciales que efectivamente cuentan con una buena relación, se permiten los espacios para compartir y entablar conversaciones sobre la cotidianidad, lo cual repercute positivamente en la comunicación para llevar a cabo las labores e impulsa el sentido de pertenencia a la organización. No existen mayores apreciaciones con respecto a este tema por lo que se considera como positivo.

### **Motivación:**

Los trabajadores se perciben motivados para realizar sus labores. Se ha podido apreciar que ven que su trabajo es reconocido, lo cual la teoría utilizada destaca para sentir motivación, aunque falta trabajar en reconocimientos mejor valorados por los trabajadores, se considera que van camino a ello y en este aspecto se encuentran más cerca de lo positivo. Lo mencionado también aplica a la satisfacción de necesidades

personales, se percibe que las necesidades económicas no están completamente cubiertas.

Nos mencionan que comprenden que la Dirección de Operaciones es de suma importancia dentro de la municipalidad, están al tanto del estrés que pueden llegar a sentir, pero también saben que el trabajo que realizan como equipo ayuda a toda la comunidad. Se disponen a llevar a cabo sus funciones y cumplir con las metas organizacionales con la convicción de que es un aporte a la comunidad. Lo mencionado está enlazado positivamente con la teoría, en la cual se considera que el cumplimiento de metas es de gran importancia para sentir motivación.

## CONCLUSIONES

Con la presente investigación se ha podido apreciar que el clima organizacional cuenta con una vasta aportación, tanto de autores que se consideran pioneros en esta materia, como de investigadores que rescatan dichos conocimientos y amplían este campo de estudio con sus propias investigaciones. Aunque se han realizado contribuciones bastante aclamadas y que hasta el día de hoy se utilizan como base para buscar nuevos caminos o descubrimientos en este estudio, aún hay discrepancias o ciertos elementos que necesitan ser mirados con mayor detenimiento.

A pesar de lo anteriormente señalado y la complejidad que significa medir el clima organizacional, esta investigación logró cumplir con el objetivo principal y que dio camino al interés de la investigadora: identificar las dimensiones que destacan en esta materia para la construcción de instrumentos que puedan medir el clima organizacional. Esto permitió distinguir la existencia de siete dimensiones que se encuentran constantemente en las encuestas e investigaciones que rondan el clima organizacional: satisfacción laboral, liderazgo, comunicación, desempeño laboral, reconocimiento, relaciones interpersonales y motivación.

En el apartado del marco conceptual se desarrolló con éxito la descripción de clima organizacional, entregando aportaciones de diversos autores en el sentido de definiciones, características y sus dimensiones. Esto demuestra el cumplimiento del objetivo específico número uno.

Otro punto que se propuso desarrollar en esta investigación fue la descripción de la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso, en específico su composición. Se logró cumplir con este objetivo y se pudo apreciar en el apartado denominado “marco referencial”, en él se distinguieron los funcionarios que la componen y las diversas funciones que deben realizar a diario.

La elaboración de instrumentos para medir el clima organizacional en la Dirección de Operaciones fue otro objetivo para la investigadora, se cumplió con la creación de dos instrumentos: cuestionario para entrevistar al jefe de la Dirección y un cuestionario para

los funcionarios, los cuales se pueden ver con detalle en el Anexo n°1 y n°3. Aunque se presentaron inconvenientes para aplicar los cuestionarios y se tuvieron que realizar cambios para el cuestionario de los trabajadores, se pudieron llevar a cabo y abarcaron las siete dimensiones mencionadas unos párrafos antes.

Posteriormente se propuso recoger la percepción del clima organizacional en la Dirección de Operaciones. Con la aplicación de los cuestionarios ya mencionados se pudo obtener dicha percepción tanto de jefatura como de los trabajadores a través de una entrevista y 12 cuestionarios válidamente rellenos, lo cual da por cumplido este objetivo. La entrevista se puede ver a detalle en el Anexo n°2 y las respuestas a los cuestionarios en el Anexo n°4.

Finalmente, agrupando la información recolectada por los instrumentos aplicados, se definió un último objetivo el cual corresponde al análisis comparativo de las dimensiones que miden dichos instrumentos. Este análisis comparativo corresponde a la presentación de las respuestas de jefatura y de los trabajadores, comparándolas con lo que indica la teoría para definir el estado de la dimensión. Con lo descrito anteriormente se determina como cumplido el último objetivo.

Con la presente investigación se logró capturar la percepción del clima organizacional que se vive dentro de la Dirección de Operaciones, es un clima bastante positivo en todas las dimensiones, lo suficiente para indicar que propicia el buen desarrollo profesional y personal, el cumplimiento de las metas organizacionales y las buenas relaciones laborales. El ambiente permite que los trabajadores se desenvuelvan con soltura y comodidad, seguros en su entorno y en la relación con su jefatura.

A pesar de contar con un buen clima organizacional, se identificó que aún falta trabajar en la mejora de ciertas condiciones que permitirían aumentar la calificación de las dimensiones que se utilizaron para medir dicho clima organizacional.

Las relaciones interpersonales no cuentan con reparos, bajo el criterio de todos los individuos de la organización han llevado positivamente todas las relaciones y se ha creado una buena base para que estas sigan así.

Las dimensiones de satisfacción y desempeño laborales tienen apreciaciones en el mismo ámbito: condiciones laborales. El espacio es fundamental para que se desarrollen las tareas de forma eficiente y eficaz, lamentablemente los individuos no cuentan con un espacio del todo óptimo y, aunque trabajan en equipo y llevan a cabo sus labores de la mejor forma posible, un buen espacio les daría mayor comodidad. Esto permitiría que ambas dimensiones crecieran positivamente debido a que se fomentarían niveles altos de satisfacción desempeño laboral.

En esta misma línea se encuentran las dimensiones de comunicación y liderazgo, aunque ambos son percibidos de forma muy positiva, recibieron consideraciones que las mejorarían, debido a ello se determinó que falta trabajar en dichas dimensiones; el primero cuenta con mecanismos de comunicación formal e informal, sin embargo contar con más instancias que propicien el compartir ideas son mencionadas como necesarias; la segunda dimensión tiene alcances en el control que ejerce la jefatura, aunque es bastante cercano y se visualiza la confianza que tiene con sus trabajadores, puede ser que dicha confianza no este delimitada como corresponde y se permitan acciones que perjudican el clima organizacional presente.

Finalmente se encuentra el reconocimiento y motivación como las dimensiones con reparos que afectaron negativamente su calificación, aspectos como la remuneración que influye en la percepción de cómo los trabajadores sienten que son tratados dentro de la organización y el cumplimiento de metas personales, afectan tanto laboral como personalmente a los individuos. Este aspecto tan influyente no se puede pasar por alto y, debido a que pueden repercutir negativamente en las dimensiones de satisfacción y desempeño laboral, se cree necesario que se les preste mayor atención y se trabaje de mejor forma, considerando las apreciaciones de los trabajadores.

Se espera que la presente investigación sea de mucha ayuda para seguir reforzando el clima organizacional positivo que se vive en la Dirección de Operaciones de la Municipalidad de Valparaíso y que puedan trabajar en los reparos expuestos en las páginas anteriores.

## Referencias

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del Liderazgo Transformacional. *Economía coyuntural: Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas*.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 109-121.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Dominguez, J. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Reis*, 4, 129-146.
- Esquivel Hernández, J., Martínez Prats, G., & Silva Hernández, F. (2020). Clima Organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 66-77.
- Gan, F., & Berbel, G. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/56651?page=1>
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/197110?page=3>
- Ilustre Municipalidad de Valparaíso. (2023). *Reglamento de Organización Interna de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso*. Valparaíso.
- Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2002). *Diccionario de Administración Pública Chilena*. Santiago: LOM Ediciones.
- Muñoz, D. M. (Noviembre de 2024). *OpenHR*. Obtenido de <https://www.openhr.cloud/blog/satisfaccion-laboral>
- Narvaez, M. (s.f.). QuestionPro. *Comunicación organizacional: Definición, tipos y características*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>

Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., & Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*.

Palacios-Serna, L., Cortez-Chavez, C., Cueva-Urra, M., & Ramírez Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales, Vol. XXX, No. 1*, 470-484.

Platzi. (2022). *Platzi*. Obtenido de <https://platzi.com/blog/emp-relaciones-interpersonales-trabajo/>

Soto, B. (s.f.). *Liderazgo Empresarial*. Obtenido de <https://liderazgoempresarial.info/influencia-del-liderazgo-en-el-clima-organizacional/>

Teixeira, M. (16 de mayo de 2023). *Leadership*. Obtenido de <https://leadershipandmuchmore.com/es/reconocimiento-en-el-trabajo/>

Unidad de apoyo para el aprendizaje. (s.f.). *Repositorio UAPA*. Obtenido de [https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1140/mod\\_resource/content/2/contenido/index.html](https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1140/mod_resource/content/2/contenido/index.html)

## **ANEXO N°1**

Cuestionario para entrevista al director de la Dirección de Operaciones

### **1. Clima Organizacional**

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo en este momento? ¿Qué aspectos considera que han sido clave para lograr ese clima?

### **2. Liderazgo**

Me gustaría saber cómo su estilo de liderazgo ha influido en el funcionamiento y la dinámica de su equipo. ¿Qué aprendizajes ha adquirido a lo largo del tiempo en cuanto a liderazgo?

### **3. Comunicación**

En cuanto a la comunicación dentro de su equipo, ¿qué prácticas considera que han sido más efectivas? ¿Qué consejos podría compartir para mejorar la interacción y el flujo de información?

### **4. Desempeño y Reconocimiento**

¿Cómo aborda la evaluación y el reconocimiento del desempeño dentro de su equipo? ¿Qué estrategias ha encontrado útiles para motivar y valorar el trabajo de cada miembro?

### **5. Relaciones y Motivación**

¿Cómo maneja los momentos de conflicto dentro de su equipo? ¿Qué hace para asegurarse de que todos se mantengan motivados y alineados con los objetivos?

### **6. Mejoras**

Si pudiera hacer algún cambio para seguir mejorando el ambiente de trabajo en su área, ¿qué consideraría como una prioridad? ¿Cómo ha llegado a esas conclusiones en su experiencia?

## ANEXO N°2

### Transcripción entrevista al director de la Dirección de Operaciones

**Entrevistador:**

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su equipo en este momento? ¿Qué aspectos considera que han sido clave para lograr ese clima?

**Entrevistado:**

Bueno, primero señalar que el clima laboral se ha ido construyendo con diferentes iniciativas de parte de la jefatura y también de poner en valor las individualidades de cada persona que componen el grupo de trabajo. Yo creo que el poder ejercer un liderazgo más democrático, que permita obtener la fortaleza de cada trabajador, trabajadora, funcionaria y funcionario, ha hecho que el clima laboral se vaya construyendo de una manera muy efectiva y del mismo modo la escucha activa, el poder poner atención, escuchar, recoger las iniciativas que las personas puedan plantear y que cuando esas iniciativas se plantean y se recogen, son puestas en el sitio que corresponden para no invisibilizar a quien las señala o a quien las origina, sino también darle un sello que permita que esa persona se sienta muy valorada en el trabajo.

Yo creo que esas condiciones son las que permiten que un clima laboral sea un buen espacio de trabajo y permita que las personas puedan desarrollar sus funciones, además que independiente del fin que busca la municipalidad que es servir a la comuna, vecinas y vecinos de Valparaíso, es importante que esas condiciones se puedan dar para que el resultado del objetivo perseguido se pueda alcanzar.

**Entrevistador:**

Entonces, ¿podemos considerar que el clima en estos momentos es óptimo?

**Entrevistado:**

Si.

**Entrevistador:**

Me gustaría saber cómo su estilo de liderazgo ha influido en el funcionamiento y la dinámica de su equipo. ¿Qué aprendizajes ha adquirido a lo largo del tiempo en cuanto a liderazgo?

**Entrevistado:**

Creo tener un liderazgo más democrático, no tan autoritario. Eso permite la participación de los funcionarios y funcionarias en la toma de decisiones, si bien obviamente yo tengo la responsabilidad última y si es que no me convence lo que una persona determinada pueda decir, claramente va a prevalecer en ese caso mi decisión, pero abro la discusión para la toma de decisiones, para la planificación y para la ejecución misma de los trabajos.

Lo que he aprendido es que en la escucha, la simpleza, en la cotidianidad de las personas, desde las que se dedican a las labores administrativas, señoras del aseo, profesionales, cada expertise e historia de vida permite desarrollar esa tarea de corazón, las personas acá desarrollan su trabajo muy de corazón y creo que he ido aprendiendo a hacerme parte de esa historia, adquirir o ver las cosas con mucha más humildad que permita desarrollar aún más la empatía, sobre todo porque hay muchas personas que tiene que sortear muchos obstáculos para estar día a día trabajando en este lugar y eso de repente uno no lo ve. Todos tenemos algún grado de problema en la vida en general, pero otros con más dificultad. He aprendido a poder conocerlos, poder entender muchas veces los raciocinios que se tratan de utilizar, que es importante mediar en la resolución de conflictos laborales, estamos hablando de conflictos relacionales muchas veces y no tan solo laborales muchas veces, pero que implica que otras personas puedan tener algunas diferencias y jugar un rol desde la posición del liderazgo para poder destrabarlo. Esos aprendizajes son de la cotidianidad, me quedo con el lado más humano de la persona y eso hace que los liderazgos se puedan desarrollar de mejor manera.

**Entrevistador:**

En cuanto a la comunicación dentro de su equipo, ¿qué prácticas considera que han sido más efectivas? ¿Qué consejos podría compartir para mejorar la interacción y el flujo de información?

## **Entrevistado:**

La comunicación efectiva del equipo se traduce en diferentes iniciativas y acciones que se desarrollan, no todas son propuestas o desarrolladas por mí, más bien tiene que ver con la fortaleza del equipo. Cuando existe un receptor y un emisor va a depender de la claridad del mensaje para que el receptor pueda entenderlo o que se pueda dar a entender fácilmente el objetivo que quiere transmitir cuando la instrucción y la tarea es clara, por ende es de fácil ejecución o si tiene complejidad desde el plano de la comunicación, cuando el receptor se puede convertir en emisor y pueda plantear la duda o controversia respecto a un determinado tema, es la escucha activa, la capacidad de oír, de poner en valor la opinión del otro, ha hecho posible que esa comunicación tenga fluidez.

La reunión de equipos, la planificación ampliada de los equipos, la retroalimentación yo creo que son pilares que por lo menos a mí me han servido en la comunicación, si bien no todo es perfecto en la dinámica de la ciudad, en esta dirección, que es la que se encarga de todo lo operativo de la ciudad y es 24/7, muy rápida, hay veces que cuesta un poco centrarse a poder conversar con todo el mundo y por lo general uno va estableciendo ciertos canales de comunicación con terceras personas. Bueno, por eso existe una estructura orgánica y organizacional donde hay director, encargados de departamento, encargados de sección, personal de cargo administrativo, pero es importante tener conversaciones a veces ampliada y luego ir separándolas por sección o departamento que permita que esa comunicación se vaya desarrollando tanto en la consecución de los objetivos, en la planificación y ejecución de los mismos, también en las propuestas que yo creo que he recogido muchas propuestas de las que se han hecho en la ciudad, de las cuales muchas se les ha ocurrido al equipo, está esa libertad de poder crear y cuando la idea es buena, yo me la juego para que se pueda ejecutar.

Un ejemplo son las piletas de la plaza victoria y Aníbal Pinto que estaban destruida desde hace mucho tiempo, unos funcionarios me dijeron “jefe, nosotros podemos arreglarlas”, nos sentamos, armamos la propuesta de trabajo, ellos presentaron la propuesta formal (Carta Gantt, materiales que necesitaban para reparar) y eso también fue por la posibilidad de que la jefatura (en este caso yo) confiara en lo que me estaban diciendo y

efectivamente hoy tenemos dos piletas funcionando con luces en la noche, mucha gente hoy disfruta en la noche con una postal, son cuestiones que mucha gente afuera no ve y que ocurren acá, dicen “que buena la alcaldía que se le ocurrió arreglar las piletas” y no, la alcaldía tuvo tres fracasos de procesos con Serviu, procesos licitados donde empresas pasaron por ahí y no pudieron reparar, fueron los trabajadores municipales, principalmente de operaciones que lograron con una idea fueron escuchados y esa escucha permitió ejecutarla después.

**Entrevistador:**

Siguiendo con el tema de la comunicación, ¿usted cree que hay personas de su equipo que alzan más la voz que otros? ¿Hay algunos a los que hay que ayudar?

**Entrevistado:**

Yo creo que en todo lugar de trabajo hay personas que tienen mayor facilidad para el habla, yo soy una de esas personas, pero hay personas que son más introvertidas y demuestran su potencial solamente trabajando, no mucho hablando. Esas personas a mí no me molesta que sean así, logro entenderlo e identificar el potencial de esa persona y ahí me agarro un poquito y digo “bueno, esta persona tiene esta habilidad, potenciémosla y dejemos que esa persona se desarrolle en ese ámbito”, si empujamos a que todo el mundo tenga esa capacidad de habla, probablemente no llegaríamos a muchos acuerdos, todos van a querer tener la razón, opinar, uno va identificando y encapsulando estos espacios abiertos que finalmente son de mucho votar y luego se van encapsulando en grupos más pequeños que permiten que aquellos que no se atreven a hablar en el grupo grande si se atreve en el grupo pequeño pero lo que tiene que hablar concretamente respecto a su trabajo.

**Entrevistador:**

¿Cómo aborda la evaluación y el reconocimiento del desempeño dentro de su equipo?  
¿Qué estrategias ha encontrado útiles para motivar y valorar el trabajo de cada miembro?

**Entrevistado:**

El sistema público tiene un sistema de evaluación que es bastante arcaico que son las fichas de evaluación y desempeño, luego eso se traduce en la evaluación profesional que influye en el posible escalafón e incluso en la permanencia dentro de la administración pública. Eso es una formalidad que además en la mayoría de los servicios nadie califica mal porque están las asociaciones detrás y todo un juego político.

Más allá de lo anterior, yo creo que el reconocimiento del equipo, la evaluación se hace en el cotidiano cuando uno planifica, si planificas tareas y objetivos que luego se traducen en tareas concretas y por cada tarea de fijas metas para llegar a ese objetivo hay que ir evaluando en el trayecto y al final, luego de la ejecución de la tarea, cuáles son los incentivos. Hay incentivos organizacionales, de poder mover a una persona que jugaba un rol para que juegue otro rol y pueda hacerse cargo de un equipo, un aumento remuneracional, tratar de jugársela. Por lo menos yo desde que llegué hace un año y siete meses, una de las cosas que me quise plantear fue mejorar la calidad contractual a la mayoría y la remuneración, había unas remuneraciones que eran muy bajas. Eso lo fuimos consiguiendo con el tiempo y hoy todo el mundo pudo conseguir esa posibilidad y hay personas que jugaban roles profesionales y con el potencial que tienen hoy se hacen cargo de departamentos, obtener puestos de jefatura, yo creo que también el reconocimiento interno es importante porque el error que comete la política, sobre todo en la administración pública, es traer a gente de afuera, gente cercana a tal, simpatizante de tal, creo que ese es un error, si tienen que haber ese tipo de personas porque hay responsabilidades políticas de por medio, pero lo que importa en la administración es rescatar el potencial que existe y hay gente bastante capacitada que puede liderar procesos, liderar equipos y tener resultados como los que hemos tenido nosotros también que han sido bastante buenos, yo diría que uno de los mejores por lo menos en la última década respecto a lo que hemos hecho en la ciudad en materia operativa.

**Entrevistador:**

¿Cómo maneja los momentos de conflicto dentro de su equipo? ¿Qué hace para asegurarse de que todos se mantengan motivados y alineados con los objetivos?

**Entrevistado:**

El conflicto es un elemento que existe en la sociedad permanentemente, creo que está bien tener conflictos, es super sano tenerlos y es más sano resolverlos de manera respetuosa. Generalmente en los conflictos yo trato de ser bastante mediador, acercar posiciones de dos personas que piensan diametralmente opuestas y ese acercamiento de posiciones implica renunciar a algo, implica ceder y cuando yo siento que he cedido y el otro no, es injusto, entonces no quiero avanzar, pero cuando veo que los dos estamos cediendo y avanzamos para llegar a un acuerdo, pareciera ser más justo o quedo con esa sensación de que los dos tuvimos que sacrificar algo para poder resolver el problema.

Yo por lo menos planteo el manejo de conflictos desde esa perspectiva, desde el respeto. Cuando son conflictos desde la cotidianidad, como “me miró feo”, trato de no meterme porque somos bastante adultos para caer en ese tipo de juegos y la ciudad requiere que nosotros estemos despiertos para responderle y no para ponernos a discutir si nos caemos bien o nos caemos mal, claramente no todo el mundo terminará siendo amigo, sin duda este tipo de conflictos puede terminar en uno laboral, por lo que sin duda hay que abordar, pero no creo que sea tan importante. Cuando el conflicto es laboral tiene que ver con el respeto y la escucha el cómo poder abordarlo, hay ciertos márgenes de las discusiones que uno puede transar, cuando se transgreden esos márgenes ya es imposible poder resolverlos y la vía de resolución se ha implementado organizacionalmente en el maltrato laboral, cuando un conflicto pasa los límites se puede transformar en un atisbo de maltrato y derechamente maltrato laboral o acoso laboral.

Hay conflictos de distinta índole, como “qué proyecto ejecuto, ejecuto el tuyo o el mío”, cuando se debate con ideas es super enriquecedor ese conflicto, yo creo que hay una noción negativa de los conflictos y de repente siento que estos son necesarios para avanzar. Generas un conflicto respecto de dos equipos que quieren desarrollar un trabajo, nos ponemos en un ejemplo de que hay un presupuesto determinado y alcanza para un solo proyecto, entonces los equipos van a querer defender y van a poder debatir el impacto que tiene el proyecto para la comunidad, yo creo que ese es el foco, si el impacto es mayor y más visible claramente vamos a avanzar por esa vía. Ahora, cuando

se trata de emergencias y cuestiones que hay que desarrollar si o si, eso no está sujeto a evaluación y se hace.

Para asegurarse que se mantengan motivados yo creo que es la conversación cotidiana, saber que independiente de la adversidad uno se mantiene parado, yo creo que aquí es como la orquesta del titanic, hasta el último momento tocar, por lo menos esa es mi forma de estar, el último que se tiene que ir soy yo y trato que ellos vean en ejemplo y acciones, sin decirlo muchas veces. Yo tengo mucha flexibilidad con la gente cuando me dice “mire tengo que ir al médico” “tengo que ir donde mi hijo que tuvo un problema, ¿puedo salir media hora?”, yo en verdad no genero un problema con eso porque entiendo, soy papá también, pero intento dar el ejemplo y que ellos vean que hay acciones concretas que pueden motivar. También se puede motivar escuchando, conversando, tratando de identificar cuando una persona se siente bajoneada, uno lo percibe y cuando lo hago trato de conversar para saber qué le pasa a esa persona, si es que quiere conversar, tratar de abrir no tan solo al plano laboral, sino que también al lado humano ya que creo que eso también motiva a la gente a encontrar un lugar.

Para que se mantengan alineados con los objetivos yo lo traduzco en que podemos todos opinar, pero si yo no estoy convencido, prevalece mi decisión y todos deben ir alineados a eso, el que se desvía de ese camino quiere decir que no puede estar acá. Derechamente una persona que no ejecuta lo que se determina que hay que ejecutar, desobedece instrucciones y por ende no puede seguir acá, es el último eslabón de toda la cadena más democrática, pero en algún momento alguien tiene que tomar una decisión y ese momento de la ejecución es donde yo tomo la decisión si es que alguien no quiere ejecutar un deber en el trabajo que se debe hacer, por ende, debe salir de este lugar de trabajo. Claramente no puede ser todo el tiempo muy laxo porque si no se confunden las cosas, los objetivos y lineamientos van a ser los que yo diga, no necesariamente son los que yo creía en un comienzo, ocurre que se van construyendo colectivamente y hay veces que yo no me convenzo de lo colectivo y como yo soy el que firma, el que tiene responsabilidad administrativa, el que pondrá la cabeza en la guillotina si es que viene Contraloría e inicia un juicio de cuenta, por ejemplo. Aquí tenemos un presupuesto gigantesco, anualmente veinte mil/treinta mil millones de pesos, es una

cuestión que se mueve con contrato externo, una cuestión muy fuerte, entonces no es fácil tener que ceder frente a ese tipo de situaciones.

**Entrevistador:**

Si pudiera hacer algún cambio para seguir mejorando el ambiente de trabajo en su área, ¿qué consideraría como una prioridad? ¿Cómo ha llegado a esas conclusiones en su experiencia?

**Entrevistado:**

Yo creo que es bueno plantearse los cambios de dos formas: primero, cuando uno siente que tiene un equipo bueno, quiere seguir mejorando aún más el equipo y para eso quiere ir integrando más personas, para eso a nosotros ya nos quedó chico el espacio, entonces yo creo que una de las cuestiones de cambio podría ser tener otro lugar de trabajo, que nos permita incorporar a más personas en nuestro equipo y eso dinamiza los ambientes laborales por una exigencia al resto que ya estaba, dicen “oye, otra persona”, no sé si sentir amenazado el trabajo, no lo veo así, pero sí lograr que siempre hayan desafíos y por eso es importante para mejorar el ambiente de trabajo ponerse siempre desafíos en la vida, laboralmente y personalmente; en segundo lugar mejoras en el punto de vista remuneracional, creo que es importante siempre centrarse en ese tipo de cuestiones que son inyecciones de ánimo, en mi rol de director cuando a una persona logras aumentarle cien mil/ciento cincuenta mil pesos a su remuneración, no tan solo estás mejorando la remuneración de esa persona, estás impactando en la economía familiar y esa cantidad de dinero marca la diferencia en una familia.

Ese tipo de cuestiones yo creo que son importantes ponerlas en valor y que tal vez la rutina diaria de la política pública, de la política en general y las administraciones no se rescata mucho, siento que ahí hay un desafío que por lo menos yo he tratado de eso siempre hacerlo y espero que la nueva administración que asuma también tenga esa mirada de poder ir centrándose en esos detalles que son chiquititos pero importantes, como darle tiempo no tan solo de trabajo sino que compartir tiempos de ocio, momentos fuera del trabajo para que las personas se sientan más cerca y ponerlas en valor porque en verdad hay gente muy buena.

## **ANEXO N°3**

### **Cuestionario para funcionarios de la Dirección de Operaciones**

#### **1. Satisfacción Laboral**

Con respecto a su trabajo y labores dentro de la Dirección, ¿Reciben retroalimentación de esta? ¿sienten que existe preocupación y/o valoración a su trabajo?

#### **2. Desempeño Laboral**

¿Sienten que su desempeño es reconocido y evaluado de manera justa? ¿Qué factores creen que influyen en su rendimiento?

#### **3. Reconocimiento y Motivación**

¿Qué tipo de reconocimiento les gustaría recibir por su trabajo? ¿Se sienten motivados por el trabajo que realizan?

#### **4. Liderazgo**

En ámbitos de liderazgo, ¿se sienten apoyados y respaldados por parte de su jefatura? ¿hay acompañamiento en sus labores?

#### **5. Comunicación**

Ustedes son un equipo de trabajo y, como consecuencia, se ven siempre. Ante lo anterior ¿cómo describirían su comunicación?

En relación a su jefatura, ¿consideran que la comunicación que mantienen es efectiva o realizarían cambios?

#### **6. Relaciones Interpersonales**

¿Cómo calificarían las relaciones con sus compañeros de trabajo? ¿Existen áreas de conflicto o colaboran fácilmente con ellos?

#### **7. Clima Organizacional General**

En general, ¿cómo describirían el clima organizacional dentro de la Dirección de Operaciones? ¿Qué cambios les gustaría que se implementaran?

## ANEXO N°4

### RESULTADOS CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Preguntas	Funcionario 1	Funcionario 2	Funcionario 3
Pregunta 1	Respecto a retroalimentación no, la experiencia el correcto funcionamiento es la única retroalimentación al igual que los errores. Si, existe valoración por la función encomendada, existe preocupación por parte de la jefatura de hacer sentir valorado al personal	Si, existe preocupación y valoración de lo que hacemos, constantemente se apoyan nuestras funciones y se nos da consejos para mejorar.	Si, hay una buena comunicación.
Pregunta 2	Si, el desempeño es reconocido de manera justa, y uno de los factores que influyen en mi rendimiento es la motivación, sin ésta no se puede trabajar constantemente disciplinado, y la motivación puede ser propia o que venga del conjunto de elementos que rodean un ambiente laboral	Si, mi desempeño es reconocido con confianza y al asignarme tareas de mayor complejidad y responsabilidad. Influye en el rendimiento el buen ambiente laboral, el buen trato entre pares y la confianza en mi desempeño	Si, estoy muy satisfecho, el buen ambiente laboral ayuda.
Pregunta 3	Creo que el reconocimiento más importante siempre es el sentir ser parte de un equipo o proyecto, para eso la jefatura debe saber hacer sentir al funcionario que es parte importante del equipo, escuchando a los empleados, aceptando opiniones y aceptando el conocimiento de otros y aprovecharlo para el bien del funcionamiento colectivo. Si me siento motivado por el trabajo que realizo, principalmente porque he descubierto lo importante que es la labor que cumpla dentro del equipo, y la función que cumplimos como equipo para la comunidad.	Me gustaría ser reconocida con mejores condiciones laborales. Si, me motiva mucho mi trabajo porque sé que estoy contribuyendo a la sociedad.	Aumento salarial, muy motivado.
Pregunta 4	Respaldo y apoyado por la jefatura, y también acompañado al ser escuchado y orientado correctamente cuando se necesita, es un apoyo y respaldo que fortalece <u>lazos</u> dentro de	Si, está constantemente preocupado de nuestro trabajo y las cosas que hacemos	Si, hay respaldo y acompañamiento en mis labores.

	equipos y que ayudan a conseguir objetivos eficientemente.		
Pregunta 5	<p>Excelente comunicación, una comunicación directa y asertiva, siempre en el marco del respeto y lo que busca principalmente es el objetivo del equipo.</p> <p>Es efectiva, si es necesario realizar cambios, quizás para potenciar el desarrollo profesional, debe existir una retroalimentación más precisa al trabajo realizado por los funcionarios que componen el equipo.</p>	<p>Es una comunicación muy fluida y en buenos términos.</p> <p>Es una buena relación, siempre es accesible a nuestros requerimientos.</p>	<p>Muy buena y fluida comunicación, la necesaria para desarrollar mi trabajo, hay espacios para crecer.</p>
Pregunta 6	<p>Con los compañeros de trabajo excelente relación. Creo que como toda relación de personas no está exenta de conflictos, en todas las organizaciones existen distintas opiniones o ideologías, que pueden generar algún tipo de conflicto, pero el grupo colabora rápidamente para resolver, debido a que son principalmente profesionales, y por sobre todo se debe realizar el trabajo y para ello es importante la interacción de todos los componentes.</p>	<p>Es una buena relación, existe mucha comunicación, respeto y buena disposición para ayudarnos mutuamente.</p>	<p>Buenas, pero siempre es posible alguna situación compleja.</p>
Pregunta 7	<p>Es un clima laboral bueno, las relaciones personales son llevaderas no exentas de conflictos, el trabajo por su naturaleza a veces te lleva a momentos de estrés debido a la carga laboral y la importancia propia de la Dirección de Operaciones para la comunidad, para mejorarlo quizás deberían existir mayor cantidad de instancias de pausa activa, o capacitaciones o actividades extraprogramáticas para evitar la rutina en el trabajo</p>	<p>Es un buen ambiente para trabajar, existen pocos conflictos. Me gustaría que se definieran un poco más los roles dentro del grupo.</p>	<p>Muy buen ambiente labora, creo que los mayores cambios son un mayor control por parte de los jefes de servicios para quitar conductas poco duras para el resto.</p>

Preguntas	Funcionario 4	Funcionario 5	Funcionario 6
Pregunta 1	Si, se recibe retroalimentación. Y existe preocupación a mi trabajo.	Si, en mi trabajo existe la retroalimentación y la valoración	En general recibimos retroalimentación de manera anual, que nos ayuda a implementar mejoras en nuestras labores. Sentimos que hay una preocupación por parte de nuestra jefatura por el trabajo que realizamos, y se reconocen por nuestro esfuerzo y dedicación
Pregunta 2	Si, siento que es reconocido y evaluado. Los modales o las formas de hablar de algunas personas pueden llegar a afectar de mala manera la forma de trabajo.	Mi desempeño es reconocido, y ya que soy Honorario no tengo evaluaciones, pero sé que mi jefe me tiene bien valorada.	Sí, sentimos que nuestro desempeño es reconocido y evaluado de manera justa. Los factores como el buen ambiente laboral, el trabajo en equipo y el apoyo de la jefatura influyen positivamente en nuestro correcto rendimiento.
Pregunta 3	A veces me reconocen con palabras como gracias y me gustaría que continúe este tipo de reconocimiento. Y si, me siento motivada por mi trabajo.	El reconocimiento que me gustaría es monetario, y si me siento muy motivada con mi trabajo.	Nos gustaría recibir reconocimiento tanto formal como informal, como lo es con palabras de agradecimiento, incentivos o celebraciones de logros. Si, nos sentimos motivados por el trabajo que realizamos, especialmente cuando vemos el impacto positivo de nuestras labores.
Pregunta 4	Si, me siento apoyada y respaldada. Y si siento que haya acompañamiento y apoyo por parte del jefe.	Si, me siento muy apoyada por mi jefatura, si necesito algo sé que puedo contar con ellos.	Si, nos sentimos apoyados y respaldados por nuestra jefatura. Existe un gran nivel de acompañamiento en nuestras labores, lo que nos entrega confianza para desempeñarnos mejor y resolver cualquier desafío que se presente.
Pregunta 5	Es buena, aunque de repente hay problemas, pero se conversan. Si, encuentro que la comunicación con jefatura es efectiva.	La comunicación entre mis compañeros es muy buena. La comunicación con la jefatura de ahora es muy buena.	Tenemos una comunicación como equipo abierta, colaborativa y retroalimentada. Siempre buscamos mantener un diálogo constante abierto para resolver cualquier dificultad y asegurar un buen desempeño laboral.
Pregunta 6	Es buena, pero de repente hay conflictos, pero se solucionan. A veces, existen áreas de conflictos ya	El equipo de trabajo que tenemos es sumamente bueno, no hay nada que decir.	Las relaciones con los compañeros son buenas en general. Predominado la colaboración y el respeto. Cuando surgen conflictos, son resueltos de manera constructiva y profesional.

	que no están todos de acuerdo con lo que uno dice.		
Pregunta 7	El clima es bueno, cuando se tiene que trabajar se trabaja y en horas de colación se crea un buen ambiente. Si, me gustaría cambios porque a veces los cambios son para bien.	El clima laboral es muy bueno, la verdad que no haría ningún tipo de cambio ya que todo está bien.	El clima laboral es muy positivo y genuino para el desarrollo diario profesional. Nos gustaría implementar más dinámicas de integración y espacios para compartir ideas, lo que fortalecería aún más el equipo.

Preguntas	Funcionario 7	Funcionario 8	Funcionario 9
Pregunta 1	Siempre estamos retroalimentándonos entre todos para prestar un buen servicio a la comunidad, claramente se valoriza.	Con respecto a la retroalimentación en mi caso completamente es recibida, ya que mi trabajo lo requiere para las distintas actividades que realizó como por ejemplo pagos, solicitudes de pedidos, necesito retroalimentación de mis compañeros de labores, ya que ellos pueden complementar el trabajo requerido por la Dirección. Con respecto a la valoración y preocupación hacia mi trabajo puedo decir que mi labor en esta Dirección es valorada y respetada.	En relación a la retroalimentación si existe, existe la preocupación y valoración a mi trabajo.
Pregunta 2	Claro que sí, los factores serían el compromiso con la ciudad y con uno mismo al ver que lo estás haciendo bien.	Sí. La buena disposición y la dedicación por el trabajo.	Si, lo es, para el buen resultado es fundamental la responsabilidad y entrega hacia el trabajo.
Pregunta 3	Claro que me siento motivada al ver mi trabajo bien realizado.	Reconocimiento monetario. En algunos aspectos si y otros no.	Me gustaría que se reconociera el trabajo con un reconocimiento económico.
Pregunta 4	Apoiados y respaldados en todo momento, siempre jefatura está dispuesto a cooperar.	Nada que decir la jefatura que tenemos en nuestra dirección me ha respaldado y apoyado en varios ámbitos laborales. Si	Completamente apoiados y respaldados por la jefatura.
Pregunta 5	Buena comunicación, es efectiva él está siempre dispuesto a escuchar.	Fluida y precisa. Efectiva, fluida y precisa.	Existe buena comunicación en el equipo. Si, la comunicación con la jefatura es fluida y efectiva.

Pregunta 6	Hay buena relación con los compañeros y cuando se presenta algún conflicto se soluciona en el momento.	Buena laboralmente.	En general la relación con los compañeros es buena, existen en algunos momentos pequeños conflictos los que rápidamente son resueltos.
Pregunta 7	Hay un buen clima laboral.	Buena con altos y bajos como en la gran mayoría de trabajos.	Es un buen ambiente laboral. Que hubiese una mejor distribución del espacio físico, para que los trabajadores estén más cómodos.

Preguntas	Funcionario 10	Funcionario 11	Funcionario 12
Pregunta 1	Si, recibimos constantemente retroalimentación y hay valoración por nuestro trabajo de parte de jefatura.	La retroalimentación se realiza principalmente cuando se implementa una nueva labor, o cuando una persona se incorpora al puesto nuevo de trabajo. En general no se aplica una retroalimentación estructurada ni se considera parte de la política formal de esta unidad. Generalmente se realiza al inicio, como lo mencioné anteriormente. En cuanto a la valoración, esta sí existe por parte de la jefatura.	Si siento que existe preocupación y valorización de mi trabajo.
Pregunta 2	Si, mi desempeño es reconocido y los factores que influyen es la confianza de la jefatura.	El reconocimiento puede ser de diversas formas, ya sea verbal o monetario. En mi caso, si me siento reconocida en el aspecto verbal, ya que la evaluación se hace a través de una ficha de desempeño que, si he sido bien evaluada, con respecto a lo monetario, no me siento reconocida, dentro de los factores que influyen es que llevo 1 año en este departamento, y como Profesional (Ingeniera en Administración de Empresas), no se me remunera acorde a mi formación.	Si es reconocido y evaluado.
Pregunta 3	No trabajo por reconocimiento, lo hago porque me motiva a salir adelante y hacer bien mi trabajo.	El reconocimiento que hoy me gustaría recibir sería monetario por el trabajo realizado y por mi formación profesional, me siento absolutamente motivada para	Si bastante motivada, porque me gusta lo que hago.

		hacer mi trabajo y además dispuesta asumir nuevos desafíos.	
Pregunta 4	Si, siempre estamos apoyados y respaldados ya que uno hace su trabajo con confianza y responsabilidad y siempre hay acompañamiento en las labores	Si existe apoyo y respaldo por parte de jefatura. Sin embargo, el acompañamiento en las labores es más bien individual, ya que cada uno de los funcionarios tiene responsabilidades específicas que debe cumplir, aunque todas las tareas están relacionadas entre sí, y el trabajo de una persona influye en el de los demás, cada uno lleva su labor de manera independiente.	Si me siento apoyada y respaldada por jefatura.
Pregunta 5	La mayoría de las veces hay buena comunicación y si hay algún conflicto se conversa con la persona directamente. Con respecto a mi jefatura tengo muy buena comunicación.	La comunicación en la Dirección de Operaciones se destaca por ser un equipo, la comunicación es cercana y fluida. En cuanto a la jefatura, la comunicación también es efectiva y accesible, lo que facilita el intercambio de información y el desarrollo de tareas	Buena comunicación con los compañeros y con jefatura la comunicación es efectiva.
Pregunta 6	Hay buena relación con mis compañeros igual existen áreas de conflicto, pero se solucionan rápidamente.	La relación con los compañeros de trabajo es buena, todos cumplen una función y son importante dentro de la dirección, sin bien existen conflictos estos son solucionados rápidamente por los mismos compañeros.	Las relaciones con los compañeros es buena, solo que a veces se presentan problemas domésticas, pero solucionables.
Pregunta 7	En la Dirección de Operaciones hay buen clima laboral, solamente me gustaría un poco más de control por parte de jefaturas con respecto a respetar los horarios y roles laborales.	El clima laboral dentro de la Dirección de Operaciones es positivo en general. Sin embargo, considero que se podría implementar algunos cambios para mejorar aún más el ambiente, como la creación de normas básicas para el uso de espacios comunes tales como el comedor y los baños. Establecer reglas claras sobre el uso de estos espacios podría ayudar a evitar posibles inconvenientes y promover un mayor respeto y convivencia entre los funcionarios.	En general el clima laboral en la Dirección de Operaciones es bueno.

