



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO.**

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

**MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON  
ÉNFASIS EN EL SERVICIO PÚBLICO**

**SEMINARIO DE TITULO PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TITULO  
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumno

**YERKO MARTÍNEZ RAMÍREZ**

Profesor Guía

**JEANNETTE RODRIGUEZ CHANDIA**

Santiago, Septiembre 2018

“Esta página ha sido intencionalmente dejada en blanco”

## **Agradecimientos**

Este documento no hubiese podido realizarse sin el apoyo, guía y paciencia de la profesora Jeannette Rodríguez, que supo canalizar mis esfuerzos para que este trabajo de titulación llegara a buen puerto, Además debo hacer mención de mis padres y hermano que me acompañaron durante toda mi formación universitaria, y que me brindaron su apoyo para concluir esta etapa de mi educación también quisiera agradecer a todo aquel que de forma directa o indirecta permitió que proceso culminara.

# INDICE

## Contenido

1. RESUMEN.....	7
2. ABSTRACT.....	8
3. INTRODUCCION.....	9
4. CAPITULO I: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	10
4.1    PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
4.2    OBJETIVO GENERAL.....	10
4.3    OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
4.4    METODOLOGÍA.....	11
4.4.1    ALGUNAS VARIABLES EN ESTUDIO.....	11
4.4.2    FUENTES DE INFORMACIÓN.....	11
5. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
5.1    Teoría Administrativa y el Desarrollo del Clima Organizacional.....	12
5.1.1    La teoría clásica y la administración científica: eficiencia y economía.....	12
5.1.2    Teoría de las relaciones humanas: la importancia del personal en las labores de la organización.....	13
5.1.3    El enfoque neoclásico: el resurgimiento de las contribuciones de Fayol y Taylor.....	14
5.1.4    El enfoque estructuralista: la fusión de las relaciones humanas y la administración científica.....	15
5.1.5    El enfoque conductista: la condensación del aprendizaje.....	15
5.2    Las reformas del Estado chileno en la vuelta a la democracia y el proceso de integración del clima organizacional a las entidades públicas.....	16
5.2.1    El periodo de Patricio Aylwin (1990-1994): la vuelta a la democracia.....	16
5.2.2    El Período de Eduardo Frei (1994-2000): la modernización de la gestión pública.....	18
5.2.3    El período de Ricardo Lagos (2000-2005): La nueva Gestión Pública.....	19

5.2.4 El Periodo de Michelle Bachelet (2006-2010): El primer mandato.....	20
5.2.5 El Periodo de Sebastián Piñera (2010-2014): Un cambio en la tendencia política.....	20
5.2.6 El Periodo de Michelle Bachelet (2014-2017): El segundo mandato.....	21
5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
5.3.1 Características del clima organizacional.....	24
5.3.2 Algunos aspectos importantes a considerar en el clima organizacional.....	24
5.4 Relación del clima organizacional con otros conceptos.....	25
5.4.1 Cultura y clima organizacional: conceptos entrelazados.....	26
5.4.2 Motivación, Satisfacción y Desempeño.....	26
5.5 Tipos de clima organizacional.....	28
5.5.1 Tipos de clima organizacional de acuerdo a Litwin y Stringer.....	28
5.5.2 Tipos de clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert.....	28
5.5.3 Tipos de clima organizacional de acuerdo Pilar Ortiz y Ángel Olaz en base a la teoría de Cameron y Queen.....	30
5.5.4 Tipos de clima propuestos.....	31
5.6 Modelos de evaluación de clima organizacional.....	31
5.6.1 Modelos seleccionados.....	32
6. CAPITULO III: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.....	34
6.1 Modelo de Litwin y Stringer, Dimensiones.....	34
6.2 Modelo de Rensis Likert, Dimensiones.....	35
6.3 Modelo de Koys y Decottis, dimensiones.....	36
6.4 Análisis de las dimensiones:.....	37
6.4.1 Dimensiones únicas en cada modelo.....	39
6.5 Dimensiones propuestas.....	41
6.6 Instrumento de evaluación.....	42
6.6.1 Desglose del instrumento de evaluación.....	44
6.6.2 Agrupación de los enunciados en dimensiones.....	44

6.6.3 Tipos de enunciado.....	44
6.6.4 Ponderación de resultados. ....	45
7. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES .....	49
8. BIBLIOGRAFIA.....	51
9. ANEXOS.....	54

## **1. RESUMEN.**

En el presente seminario de titulación se desarrolla un modelo para la evaluación de clima organizacional y se profundizan nociones relacionadas con el concepto de clima organizacional.

El clima organizacional es un concepto que comienza a integrarse a la administración pública chilena en el periodo presidencial de Patricio Aylwin a través del programa piloto de modernización de gestión pública, la finalidad de la integración del clima organizacional a la administración pública es permitir medir el clima organizacional de las distintas entidades públicas ya que determinar el clima organizacional ayuda a tratar las dinámicas que impactan en la calidad del ambiente laboral y desempeño de los funcionarios entre otras.

Este trabajo de investigación hace un recorrido del desarrollo del concepto de clima organizacional y como se integra a la administración pública y ofrece un modelo propio de evaluación de clima organizacional que hace énfasis en las instituciones públicas y en sus características generales.

## **2. ABSTRACT.**

This seminar of title presents a model for the evaluation of organizational climate and notions related to the concept are further developed

The organizational climate is a concept that begins to be integrated into the Chilean public administration in the presidential period of Patricio Aylwin through the pilot program of modernization of public management, the purpose of the integration of the organizational climate to the public administration is to allow to measure the climate organization of the different public entities since determining the organizational climate helps to deal with the dynamics that impact on the quality of the work environment and the performance of officials, among others.

This degree work takes a tour of the development of the organizational climate concept and how it is integrated into the public administration and offers its own organizational climate assessment model that emphasizes public institutions and their general characteristics.

### **3. INTRODUCCION.**

El desarrollo de investigaciones relativas a clima organizacional y su impacto en los individuos genera un gran interés por parte de todo tipo de organizaciones debido a que su repercusión dentro de la organización afecta directamente la performance de los empleados, esto no es ajeno a las instituciones públicas que al igual que cualquier organización busca elevar su desempeño y por ende el de quienes la componen ,es en el marco de esta dinámica que durante los actuales periodos presidenciales, se le ha comenzado a dar un cierto grado de importancia no solo a la evaluación del clima organizacional sino que a todo lo que esta conlleva.

En el Capítulo I, se definen tres objetivos: Conocer el concepto de clima organizacional y como se inserta en la administración pública; Analizar y comparar los principales modelos de clima organizacional y Desarrollar un modelo de clima organizacional adaptado a las organizaciones públicas. Además se define la metodología y las fuentes de información que servirán para el desarrollo óptimo del trabajo.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, que le da sustento al trabajo, se definen conceptos de clima organizacional y se establece su relación con la administración pública chilena, se definen las bases para desarrollar un modelo de evaluación de clima organizacional a través de la selección y análisis de otros modelos que fueron previamente establecidos por autores con una importante trayectoria dentro de investigaciones relativas a clima organizacional.

En el Capítulo III, se realiza el análisis de la información recopilada y se diseña el modelo para la evaluación de clima organizacional que tenga en cuenta las características generales de las instituciones públicas, y que al momento de aplicarse a una institución pública cualquiera sea su naturaleza , sea más fácil adaptarlo a los requerimientos de esta.

Por último, se realizan las conclusiones y consideraciones.

## **4. CAPITULO I: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.**

### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

El manejo de los recursos siempre ha sido un tema crucial dentro de las actividades que desarrolla cualquier organización ya sea pública o privada, dentro estos recursos se consideran tanto recursos materiales como humanos. Durante décadas el manejo del personal se ciñó a una perspectiva simplemente económica obviando las implicaciones que tienen las relaciones personales en las organizaciones, no fue hasta 1960 con el advenimiento del clima organizacional que se comenzaron a cobrar mayor relevancia los aspectos de las relaciones personales y la atmosfera psicológica de las organizaciones y el alto impacto dentro del rendimiento de las organizaciones. Es en esta línea de pensamiento y de mano de las reformas del Estado chileno en temas relativos a la gestión pública es que a mediados de la década de 1990 se comienzan a establecer investigaciones y sondeos de clima organizacional en algunas entidades públicas.

Es dentro de esta continua necesidad de mejoramiento y eficiencia de las instituciones públicas se enmarca la importancia de este estudio, que busca desarrollar un instrumento ajustado a la realidad de los servicios públicos que permita establecer un modelo de clima organizacional de forma clara y concisa, facilitando de esta forma la implementación de dinámicas y políticas más acertadas para el desarrollo de las actividades de los funcionarios.

### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

Conocer distintos modelos de evaluación de clima organizacional, para hacer una propuesta de evaluación ajustado a las características de los servicios públicos.

### **4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer el concepto de clima organizacional y como se inserta en la administración pública.
- Analizar y comparar los principales modelos de clima organizacional.

- Desarrollar un modelo de clima organizacional adaptado a las organizaciones públicas.

#### **4.4 METODOLOGÍA.**

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo, según la teoría este tipo de trabajos, “permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). El enfoque es Cualitativo, según el mismo autor señala que esta clase de investigaciones usan procesos que recogen experiencias y percepciones de los participantes dentro del ambiente en el que se desenvuelven.

##### **4.4.1 ALGUNAS VARIABLES EN ESTUDIO.**

- Modelos de evaluación de clima organizacional.
- Tipos de Clima organizacional.
- Características organizacionales.
- Definiciones de clima organizacional.

##### **4.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento, de tal manera que conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

Para el desarrollo del trabajo, se ha utilizado información contenida en diversa bibliografía, Instructivos presidenciales, apuntes académicos, informes, normativa, etc.

## **5. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **5.1 Teoría Administrativa y el Desarrollo del Clima Organizacional.**

La principal ciencia que permite que el Estado desarrolle sus actividades y pueda funcionar de manera apropiada es la administración, definida como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (Ponce, 2004)

El desarrollo de este concepto es de larga data y podría situarse sus orígenes hace 4000 años con la civilización egipcia pero para fines prácticos comenzaremos el desarrollo de la teoría administrativa con quienes se conocen como los padres de la administración, Taylor y Fayol y culminaremos con la teoría conductista ya que es con este enfoque en donde finalmente se asienta el concepto sobre el cual trata este trabajo de titulación y es la suma de todos los esfuerzos anteriores los que permiten finalmente que el concepto de clima organizacional se asiente en su totalidad.

#### **5.1.1 La teoría clásica y la administración científica: eficiencia y economía.**

Esta línea investigativa comienza a desarrollarse de la mano de las investigaciones realizadas por Taylor y Fayol a mediados del siglo XVIII, teniendo como principales aportaciones:

- Organización racional del trabajo.
- El estudio de la fatiga humana.
- Las seis funciones básicas de las empresas.
- División del trabajo y especialización del operario.
- El diseño de cargos y tareas.
- Incentivos a los trabajadores.
- Principios de la administración.

Fue el primer esfuerzo que se realizaba por abordar la administración de una forma más seria haciendo a un lado el hecho de que la administración dependiera enteramente de las capacidades o talentos que tuviesen las jefaturas para el desarrollo de las actividades administrativas y estableciendo una visión más científica y organizada para el desarrollo de la administración instaurando esto a través de la reestructuración de las tareas de los empleados enfocándolas de tal forma que aumentara el rendimiento de estos y a la par se estructuraron las actividades que debía realizar los encargados de la administración para conseguir un mayor rendimiento de los empleados.

### **5.1.2 Teoría de las relaciones humanas: la importancia del personal en las labores de la organización.**

En este periodo comienza a tener mayor fuerza los aspectos psicológicos y sociales dentro de la organización como respuesta a las corrientes anteriores que eran eminentemente enfocadas hacia el rendimiento económico y hacían poca justicia a las relaciones que sostenían los trabajadores y sus efectos dentro de las organizaciones. Teniendo como uno de los sucesos insignes, el experimento de Hawthorne que tenía como objetivo inicial determinar la relación entre la iluminación del sitio de trabajo y el nivel de productividad alcanzado por los empleados y a medida que el experimento se fue desarrollando terminó enfocándose en las relaciones sociales e individuales, permitiendo establecer que:

- **El nivel de producción es resultado de la integración social:** el nivel de producción no está determinado por la capacidad fisiológica sino por las normas sociales y expectativas grupales.
- **Comportamiento social de los empleados:** los trabajadores actúan como miembros del grupo ajustándose a los patrones y costumbres de este.
- **Recompensa y sanción social:** el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales establecidos dentro de los propios Grupos, los trabajadores prefieren producir menos y ganar menos a poner en riesgo sus grupos informales y comportamiento social.
- **Grupos informales:** las organizaciones se constituyen de grupos informales con sus propias creencias, actitudes y expectativas.

En base a estos resultados se abrió un amplio abanico de aspectos que debían ser tomados en cuenta dentro de la organización y que la teoría clásica y administración científica había dejado prácticamente de lado tales como:

- El concepto de liderazgo.
- La definición de organización informal.
- Características de la organización informal.

Estas conclusiones permitieron establecer la importancia de los aspectos psicológicos y sociales que se desarrollan dentro de una organización y el rol que juegan dentro del desempeño de los trabajadores, estableciendo así que el rendimiento no solo está determinado por las instalaciones o las formas de trabajo.

### **5.1.3 El enfoque neoclásico: el resurgimiento de las contribuciones de Fayol y Taylor.**

Esta etapa de la teoría administrativa comienza alrededor de la década de 1950 cerca al fin de la segunda guerra mundial. Se caracteriza por el resurgimiento de las ideas de Taylor y Fayol pero adaptadas al contexto de esa época.

Esta corriente se caracteriza principalmente por buscar el pragmatismo en su desarrollo teórico, enfocando sus principales aportaciones más bien hacia los resultados y la aplicación que hacer hincapié en características teóricas, retoma los conceptos de la teoría clásica de la administración, pero proveyéndoles de mayor flexibilidad y adaptabilidad para dar cabida a las aportaciones de las teorías que estaban en vías de desarrollo cuando la teoría clásica era el pensamiento predominante.

Esta nueva reestructuración y profundización de los conceptos de Taylor y Fayol puso en relieve:

- Los conceptos de eficacia y eficiencia y las interacción entre estos y como afectan a las organizaciones.
- Las ventajas y desventajas de una dirección centralizada y descentralizada de las organizaciones.
- Nuevas formas de estructurar las organizaciones y sus características.

- El concepto de departamentalización y sus implicaciones.

#### **5.1.4 El enfoque estructuralista: la fusión de las relaciones humanas y la administración científica.**

La gran aportación de esta corriente de pensamiento para el desarrollo de la administración, es que pudo fusionar las ideas e investigaciones tanto de la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas y dar un cariz más equilibrado, entre los aspectos productivos y sociales de una organización, establece como los conceptos de organización formal e informal se relacionan y plantea que se deben entregar tanto recompensas materiales como recompensas sociales a los trabajadores.

#### **5.1.5 El enfoque conductista: la condensación del aprendizaje.**

Para finalizar este recorrido, nos encontramos con esta última corriente de administración que se presenta como una construcción nueva que se basa tanto conceptos de la teoría clásica como de la teoría de relaciones humanas pero esta vez solo los utiliza como una referencia e integra a su cuerpo teórico el concepto de motivación humana como el eje que guía su desarrollo, sus principales aportaciones son:

- La jerarquía de necesidades de Maslow: que establecía una jerarquía de necesidades comunes a todos los seres humanos y que a medida que estas se iban satisfaciendo iban dando lugar a nuevas y más complejas necesidades.
- Nuevos estilos de administración para un mejor desarrollo de las organizaciones.
- Puso al descubierto los conflictos entre la organización y los individuos que trabajan en ella y entrego formas de resolver estos conflictos.
- Nuevas propuestas respecto al liderazgo y autoridad.

El concepto se cimenta en este periodo debido a que comienza a proliferar tanto las definiciones como estudios relacionados con este.

Se debe mencionar además que estos enfoques se continúan desarrollando aun hoy en la actualidad y que muchos de sus autores no necesariamente coinciden con el periodo de tiempo en que los enfoques estuvieron en auge.

## **5.2 Las reformas del Estado chileno en la vuelta a la democracia y el proceso de integración del clima organizacional a las entidades públicas.**

El concepto de reforma es amplio y puede ser aplicado a un campo extenso de temas pero para circunscribirlo dentro del ámbito estatal tomaremos a definición de (Echeberria, 2000), quien expresa que “La reforma del Estado, dada la amplitud de su objeto, puede separarse en dos categorías. Por un lado, están las reformas que afectan al diseño y funcionamiento de las instituciones, es decir, a la manera en la que los poderes del Estado se organizan y articulan con el entorno para elaborar y poner en práctica las políticas públicas. Por otro lado, las reformas pueden centrarse, no tanto en el proceso como en el contenido de la acción pública, redefiniendo su finalidad, objetivos y alcance. A las primeras les llamaremos reformas institucionales y a las segundas reformas sustanciales.” Es dentro del campo de las reformas institucionales, más específicamente adscrito a la gestión pública que se circunscribe la aplicación del concepto de clima organizacional.

### **5.2.1 El periodo de Patricio Aylwin (1990-1994): la vuelta a la democracia.**

La vuelta a la democracia en Chile vino cargada de reformas al aparato burocrático del Estado, para actualizar y adaptarlo a los tiempos actuales esta serie de reformas se iniciaron en el gobierno de Patricio Aylwin quien tuvo como objetivos principales: “reconciliación nacional, reinserción internacional, democratización política, crecimiento económico y justicia social”. (Tello, 2006)

Y se fundamentó dos fuentes principales.

- Las bases programáticas del gobierno de la Concertación de partidos por la democracia para el período 1990 – 1994.

- Informe de misión del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo.

En esta primera instancia se generaron diagnósticos y objetivos a los que apuntar para mejorar el actuar del Estado entre los problemas que revelo el diagnostico se cuentan:

- Disfunciones en la coordinación global de políticas.
- Problemas en el funcionamiento interno de los Ministerios.
- Deficiencias en el ámbito de los recursos humanos.
- Ausencia de mecanismos de planificación y control de gestión.
- Insuficiencias en el proceso de descentralización y participación ciudadana.

En base a estas problemáticas se desarrollaron los siguientes objetivos a los que apuntar:

- Fortalecer la coordinación de las políticas públicas.
- Mejorar la eficiencia en el funcionamiento interno de los Ministerios.
- Desarrollo de los recursos humanos de la Administración Pública.
- Perfeccionamiento de la descentralización.
- Impulso al proceso de modernización de la gestión pública.

Teniendo como resultado de este proceso una serie de cambios que se concretaron en la creación del fondo solidario de inversión social, la comisión nacional del medioambiente, se comenzó a estudiar el ingreso de Chile al MERCOSUR y se inició la modernización de algunas instituciones como el Servicio de impuestos interno, Fonasa.

Con respecto al desarrollo de la gestión pública y la introducción del concepto de clima organizacional, en este periodo el mayor esfuerzo con respecto a la modernización de la gestión pública fue el programa piloto de modernización de gestión pública, que si bien no buscaba establecer cambios sustanciales en la gestión pública, su meta era sentar los pilares para que esta se desarrollara en un futuro , ya que debido al contexto sociopolítico que se presentaba como resultado del termino reciente término de la dictadura, desarrollar modificaciones más profundas , podrían hacer tambalear el delicado equilibrio que se había conseguido.

### **5.2.2 El Período de Eduardo Frei (1994-2000): la modernización de la gestión pública.**

El segundo mandato post dictadura trajo consigo nuevamente una seguidilla de cambios en el desarrollo de las actividades del Estado, entre los cuales se cuentan la reforma educacional, la implementación de la jornada escolar completa, la reforma procesal penal, y una serie de tratados de comercio con Europa y Estados Unidos entre otras, pero por añadidura a estas se desarrolló un cambio profundo a la gestión que se expresó , en la modernización de la gestión pública, la cual se implementó en base al desarrolla un proyecto de modernización de la gestión pública que tal como lo expresa. Vicente (2001) tenía como principios fundamentales:

- Probidad y responsabilidad.
- Igualdad y no-discriminación.
- Transparencia.
- Accesibilidad y simplificación.
- Gestión participativa.
- Eficiencia y eficacia.

El desarrollo de este proyecto tuvo una serie de cambios substanciales dentro de la gestión pública tales como:

El fortalecimiento de los altos directivos públicos atreves de 2 iniciativas:

- a) la impartición de un magister de gerencia pública.
- b) la creación de un sistema de gerencia pública.

El incentivo y mejoramiento de las capacidades funcionarias por medio de la implementación de:

- a) Aumento de las capacitaciones.
- b) Premio nacional a la calidad de los servicios públicos.
- c) Programa de mejoramiento de la gestión.

El aumento en la calidad de los servicios por medio de:

- a) Compromisos institucionales para el mejoramiento de la entrega de servicios.
- b) Creación de oficinas de información y reclamos.
- c) Implementación de Tecnologías de la información a los procedimientos institucionales.

Además de estos sucesos, en este periodo se registra el primer esfuerzo por implementar la medición de clima organizacional en las instituciones públicas impulsado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

### **5.2.3 El período de Ricardo Lagos (2000-2005): La nueva Gestión Pública.**

El periodo de Ricardo Lagos coincidió con el auge de un nuevo paradigma en cuanto a las actividades que realiza el Estado. Este paradigma llamado Nueva gestión pública “que los países desarrollados venían ya adoptando a partir de la década de los ochenta. Este es un conjunto de principios basados en las ciencias del *management* que buscan mejorar la prestación de servicios hacia los ciudadanos aumentando la eficacia y eficiencia en la administración del Estado” (Tello, 2006).

En este periodo el impulsor insigne de las reformas fue el programa de reforma y modernización del Estado cuyo fin era: contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la administración del Estado.

Este proceso género:

- El inicio de una plataforma electrónica que permite que los servicios interactúen entre sí facilitando las operaciones que estos realizan.
- El portal trámite fácil, cuya finalidad era facilitar y mejorar el acceso de los ciudadanos a una serie de trámites.
- El programa de mejoramiento de la gestión – gobierno electrónico (pmg-ge) cuya finalidad era asesorar y estimular el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías de comunicación dentro de los servicios.
- Un espacio para compartir y discutir iniciativas relativas a la implementación de las tecnologías de la información dentro de los servicios.

Si bien este periodo se concentró especialmente en el desarrollo del gobierno electrónico, tal como se especifica anteriormente, también se desarrolla el servicio civil, entidad encargada de fortalecer la gestión pública y contribuir la modernización del Estado, si bien esta institución no representa un hito particular, con respecto al tratamiento del clima organizacional, si se debe mencionar debido a que, concentra muchas iniciativas relativas al tema y en la actualidad presenta lineamientos generales de cómo tratar el clima organizacional en los servicios públicos, Convirtiéndose en una plataforma de difusión.

#### **5.2.4 El Periodo de Michelle Bachelet (2006-2010): El primer mandato.**

Este periodo presidencial no realiza grandes reestructuraciones con respecto a aspectos de gestión pública como los que lo precedieron, sino más bien tiene un marcado énfasis en políticas de corte social generando una mayor protección a las personas más vulnerables, en ámbitos de educación, salud y hogar, se establecieron regulaciones relativas a aspectos de equidad de género. El mayor cambio con respecto a la gestión pública es la entrada en vigencia de la ley de transparencia y acceso a la información pública.

Desde este periodo en adelante no se encuentran grandes esfuerzos impulsados desde las autoridades centrales en temas relativos a la gestión de personal, aunque si se podría decir que comienza a desarrollar una serie de evaluaciones para determinar el estado de la gestión de personal en los distintos servicios públicos.

En lo relativo al clima organizacional se visibilizan dos procesos que lo desarrollan el primero es la difusión de un instructivo de buenas practica laborales que reúne una serie de tópicos relacionados con la gestión de personal dentro de los servicios públicos y el segundo es la emisión de una guía que entrega lineamientos generales de cómo se debe tratar el clima organizacional dentro de los servicios.

#### **5.2.5 El Periodo de Sebastián Piñera (2010-2014): Un cambio en la tendencia política.**

El mandato presidencial de Sebastián Piñera, es el primer mandato con una tendencia política de derecha desde la vuelta a la democracia en Chile, su principal contribución a

aspectos relacionados con la gestión pública es la Creación de “Chile atiende” una red de servicios que concentra diversos trámites de instituciones públicas, permitiendo de esta forma aumentar accesibilidad y agilizar los trámites que realizan a los ciudadanos.

Además de esto otros cambios destacables dentro de este periodo presidencial son:

- Voto voluntario e inscripción automática.
- Elección directa de los concejales.
- Políticas sociales que continúan con la protección los estratos más vulnerables de la sociedad.

Con respecto a los procesos de gestión pública, los procesos en este periodo se concentran principalmente en la alta dirección pública pero existe una continuidad con respecto a la iniciativas de los gobiernos anteriores y se desarrolla la primera edición de del Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado: un informe que trata temas relativos a la gestión de personal dentro de los servicios centralizados en el que se incluyen entre otros un apartado referente los servicios que desarrollan encuestas relacionadas con el clima organizacional.

#### **5.2.6 El Periodo de Michelle Bachelet (2014-2017): El segundo mandato**

El segundo periodo de Michelle Bachelet continuo en cierta medida el enfoque social que caracterizo su primer mandato tiene a su haber una serie de procesos como la reforma al sistema binominal ,una nueva constitución, una reforma tributaria y una serie de leyes relativas a los derechos civiles.

En los periodos anteriormente expuestos se puede observar una cierta tendencia en la que los existe una mayor cantidad de cambios al inicio del periodo de vuelta a la democracia y a medida que transcurre el tiempo, los gobiernos comienzan a poner énfasis en otros tópicos, que están más relacionados con las necesidades e inquietudes de la población, que con el funcionamiento de las instituciones públicas, esto se debe en cierto grado al empoderamiento de las generaciones postdictadura, que conocieron de las restricciones de libertad y abusos del Estado que sufrió la población en ese periodo.

Sin embargo en este periodo se continua con los esfuerzos anteriores y existen dos iniciativas destacables la primera es el desarrollo de un instructivo presidencial conocido como “Buenas Prácticas laborales en Desarrollo de Personas en el Estado” , que recoge la experiencias rescatadas de la aplicación del instructivos de buenas prácticas laborales y la medición realizada por el Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado y otras evaluaciones globales relacionadas con la gestión de personal dentro de los servicios centralizados. Y la segunda iniciativa es la segunda medición Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado.

De esta manera y para concluir podemos establecer dos periodos, en los que se desarrollan los procesos de modernización de la gestión pública y la consiguiente integración del clima organizacional a la administración pública, el primer periodo inicia con el gobierno de Patricio Aylwin y finaliza con el periodo presidencial de Ricardo Lagos: Y su eje central es impulsar y establecer iniciativas que permitan aplicar mejoras significativas a la gestión pública de recursos humanos.

El segundo periodo, es el que se extiende desde el primer mandato de Michelle Bachelet hasta su segundo mandato: en él se desarrollan mayoritariamente procesos que buscan medir el resultado de las iniciativas implementadas en el primer periodo.

### **5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En la actualidad, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

De acuerdo al estudio e investigaciones realizadas en las últimas décadas acerca de clima organizacional, se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

Definir o conceptualizar el clima organizacional es de gran interés en la actualidad debido a que su tratamiento dentro de las organizaciones puede ayudarlas a alcanzar mejores niveles de desempeño.

Forehand y Gilmer (1964): Lo conceptualiza como las características que distinguen a una organización de otra, perduran en el tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.

James y Jones (1974): Define este concepto como representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.

Campbell (1976) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

James y Sell (1981): La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Estas definiciones tienen una serie de coincidencias que a continuación se exponen:

- Son Características o propiedades de una organización.
- El clima organizacional se mide a través de la percepción que tiene los sujetos que participan en la organización.
- El clima organizacional es colectivo, es decir es la suma de las percepciones de todos los individuos.

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las

orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

### **5.3.1 Características del clima organizacional.**

De acuerdo a (Rodriguez, 2002), el clima organizacional posee las siguientes características:

1. está directamente relacionado con el ambiente laboral.
2. es relativamente estable en el tiempo y los cambios que se desarrollan en él son graduales.
3. tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
4. afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
5. es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
6. es afectado por diferentes variables estructurales tales como políticas, sistemas de recompensa, etc.

Tal como se desprende de las definiciones y características del clima organizacional, este se desarrolla tanto en base a las características de los individuos que laboran en la organización como de las características propias de la organización, esta interacción entre ambos factores es la que moldea el clima organizacional.

### **5.3.2 Algunos aspectos importantes a considerar en el clima organizacional**

Si bien las investigaciones respecto al comportamiento humano en situaciones sociales no solo se adscribe al ámbito laboral y puede llegar a existir una gran cantidad de términos similares que podrían llegar a causar confusión con respecto a la investigación que se desarrolla en este trabajo, se ha optado por limitar la cantidad de términos afines a los más recurrentes o que de acuerdo a la literatura consultada podrían llegar a causar confusión.

Por un lado está la Cultura organizacional que conceptualmente se entiende como los valores creencias y formas de relacionarse e interactuar típicas de una organización.

Cuando se refiere al Comportamiento organizacional, de lo que se trata, es de un campo de estudio que describe la interacción e influencia entre los individuos y las organizaciones.

El clima psicológico, se define como la percepción individual del ambiente de trabajo y la interpretación de las dinámicas y sucesos organizacionales basados en sus apreciaciones y conocimientos.

Ahora bien, el comportamiento organizacional es quizás uno de los conceptos que se puede diferenciar con mayor facilidad debido a que se trata de un campo de estudio que incluye los conceptos de cultura y clima organizacional. Los conceptos que presentan mayor similitud y por tanto pueden causar mayor confusión son los conceptos de cultura organizacional y clima psicológico, pero estos conceptos se diferencian del clima organizacional, el primer concepto se refiere a características propias de la organización, permanentes. Es la forma de hacer las cosas que tiene la organización, está más enfocado al comportamiento de la organización que a las percepciones de los empleados.

El segundo concepto hace referencia a la percepción individual que los empleados tienen de la organización y hace énfasis en cómo afectan al individuo las dinámicas y sucesos de la organización.

#### **5.4 Relación del clima organizacional con otros conceptos.**

Existen otros conceptos que están sumamente relacionados con el clima organizacional y que se detallan a continuación.

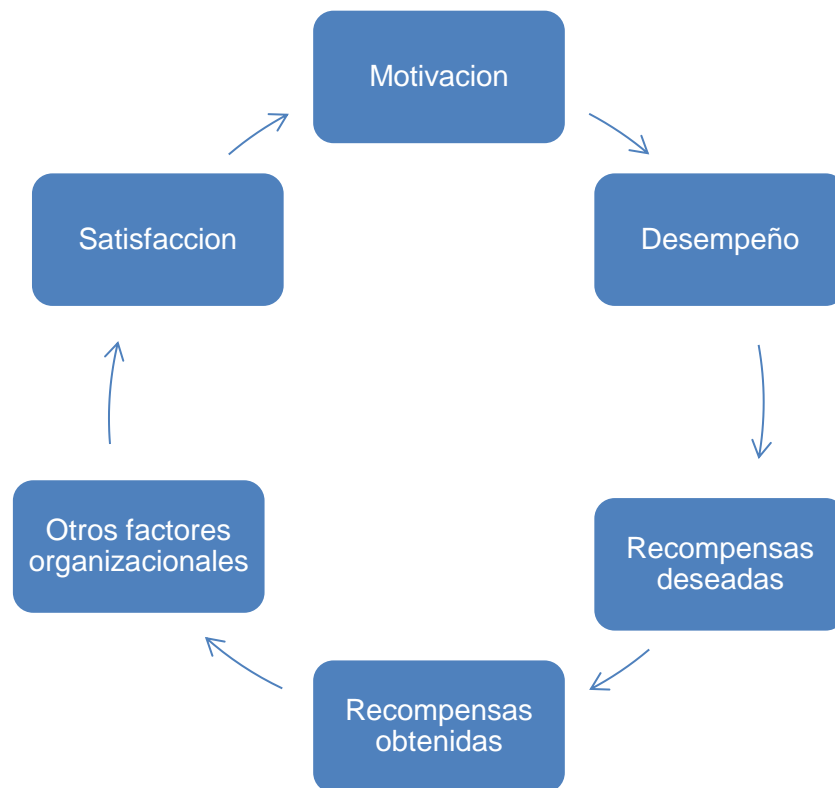
#### **5.4.1 Cultura y clima organizacional: conceptos entrelazados**

Si bien anteriormente se hizo énfasis en establecer las diferencias entre estos conceptos y delimitarlos ahora se busca establecer cuáles son sus vínculos y cómo influyen entre sí. La cultura organizacional tal como se describía en el apartado anterior, comprende valores, creencias y formas de relacionarse e interactuar típicas de una organización. Los miembros de la organización son por ende quienes determinan mayormente la cultura de la organización. Teniendo en cuenta esto, se puede afirmar entonces que el clima organizacional tiene un impacto directo en la cultura organizacional ya que las percepciones que tienen los individuos de las características y dinámicas de la organización juegan un papel fundamental a la hora de establecer los valores, creencias y formas de relacionarse dentro de la organización.

#### **5.4.2 Motivación, Satisfacción y Desempeño.**

La motivación es definida como el interés que se da en relación con algún objetivo que se desea alcanzar.

La satisfacción laboral es una consecuencia psicológica de la primera, es el efecto que se consigue al alcanzar el objetivo que se establece en la motivación, su importancia real para estudios relativos a los ambientes laborales es el impacto que esta tiene en el desempeño de los individuos, el desempeño en este caso se entiende como la performance que muestra el individuo al momento de desarrollar las tareas que se le han encomendado, la relación y el funcionamiento de estos conceptos se expone en el diagrama que se muestra a continuación:



El proceso a través del cual se vinculan los conceptos anteriormente comentados es bastante simple, y se puede explicar de diversas maneras tal como queda entendido en el diagrama circular, el desempeño se ve afectado mayormente por el contraste que existe entre las expectativas que tiene el sujeto con respecto a las recompensas que este obtendrá al realizar su trabajo y la recompensa que obtuvo, además de esto existen otros factores organizacionales anexos entre los que se puede contar, relaciones con sus pares, elementos materiales, normas, etc., la percepción del sujeto de estos elementos, dan como resultado el grado de satisfacción que le produce desarrollar su labor, este grado de satisfacción impacta directamente en la motivación y dependiendo del grado de satisfacción aumentará la motivación y por consecuencia tendrá una repercusión positiva en el desempeño.

Para finalizar tenemos el concepto de liderazgo que se define como el conjunto de habilidades que permiten influir en la manera de pensar o de actuar de las personas. Es un tópico de importancia dentro del clima organizacional ya que una de las principales

funciones de los líderes dentro de la organización es la determinar política, normas y formas de trabajo y básicamente dirigen la organización y son una parte esencial de esta y son capaces de generar cambios en el proceso anteriormente descrito, ya que al ser quienes dirigen a la organización tienen las facultades de influir y modificar los sistemas y formas en que se entregan las recompensas, como en otros ámbitos de la organización que afectan el desempeño de los individuos.

## **5.5 Tipos de clima organizacional**

Para el desarrollo de los tipos de clima organizacional se seleccionaron los siguientes autores con sus consiguientes tipologías que a continuación se detallan.

### **5.5.1 Tipos de clima organizacional de acuerdo a Litwin y Stringer**

**Clima autoritario:** caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

**Clima amistoso:** alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

**Clima de logro:** alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

### **5.5.2 Tipos de clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert**

#### **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador:**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de

la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista:**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo:**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo:**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman

un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

### **5.5.3 Tipos de clima organizacional de acuerdo Pilar Ortiz y Ángel Olaz en base a la teoría de Cameron y Queen.**

#### **Clima laboral tipo clan:**

La gran conexión entre el terreno personal y profesional provoca que los éxitos / fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa. Existe un alto grado de emotividad en la gestión del clima laboral y la irracionalidad es capaz de dinamitar o fortalecer situaciones críticas entre los miembros de la comunidad laboral.

.

#### **Clima laboral Adochratico:**

El buen o mal clima depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo. De las posibilidades de aportar mucho, poco o nada, puede derivarse un buen, mal o pésimo clima laboral.

#### **Clima laboral tipo mercado:**

El buen o mal clima guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos. Por otro lado, un elevado nivel en las expectativas creadas puede ser un importante generador de frustración colectiva. El clima es tan sensible hacia el logro individual que, a menudo, las ganancias de uno pueden contabilizarse como las pérdidas del compañero en el contexto de un juego de suma cero.

#### **.Clima laboral jerárquico:**

El buen o mal clima depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en la tradicional estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de franco deterioro de sus formas de actuar.

#### **5.5.4 Tipos de clima propuestos.**

Con objeto de desarrollar los tipos de climas organizacionales para el modelo que se desarrolla en este documento, se tomaron en consideración tanto las nuevas dimensiones desarrolladas como las tipologías establecidas por los autores estableciendo tres tipos de climas que a continuación se detallan:

**Clima tipo 1:** El papel del funcionario en la organización se limita al de un peón, las relaciones que se desarrollan con sus pares son mayormente negativas, la jefatura es percibida como una entidad externa, fría y parcialmente dictatorial, no existe ningún tipo de sentido de pertenencia ni preocupación por la labor que se desarrolla, el reconocimiento por la labor desarrollada es difuso o inexistente, las normas y procedimientos y la estructura administrativa general por la que se rigen los funcionarios es difusa.

**Clima tipo 2:** Un estado intermedio entre el clima tipo 1 y tipo 3, existe cierto grado de compromiso con la institución, La estructura administrativa general tiende a ser mucho más clara, se suelen entregar reconocimiento a la labor desarrollada por los funcionarios.

**Clima tipo 3:** El funcionario se siente una parte importante de la institución y disfruta trabajar para esta, la atmosfera presente en la organización es de apoyo y compañerismo y la estructura administrativa general es clara, existe un sistema de reconocimiento definido y conocido por todos, las relaciones con la jefatura son abiertas y cálidas.

#### **5.6 Modelos de evaluación de clima organizacional**

Según la Real Academia Española, un modelo es una representación que simboliza la perfección en todos los aspectos naturales que posee y en la forma en la que la sociedad reacciona ante ello.

Un Modelo muestra características únicas que resaltan una idea, esta idea puede ser o no seguida por quienes la perciben. Un modelo representa el ingenio y la obra de una persona o de la naturaleza por sí mismo, creando una gama de características que son imitadas por los demás.

Las normas que rigen a la sociedad, son un compendio de principios de ética y moral que van dirigidos a un grupo de personas que deben seguir un modelo de conducta y comportamiento establecido.

Hay que tener presente que, el concepto de modelo tiene distintas definiciones y de acuerdo a (Armatte, 2006) “se pueden encontrar cinco clases de significaciones y de uso: el modelo como referente o prototipo a reproducir (el modelo del pintor), el modelo como maqueta de un dispositivo real (en el fundidor, en el arquitecto) el modelo como tipo ideal extraído de una población homogénea (un modelo de santidad, de candor, de belleza), el modelo como icono o dispositivo mecánico representando una idea abstracta (el modelo hidráulico de la circulación monetaria en Irving Fisher por ejemplo), o el formalismo lógico-matemático que representa un sistema.

En este caso para ser más específicos con respecto a la definición se ha de utilizar la definición acuñada por (Valle, 2009) que se ha referido como: “la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio con vistas a la transformación de la realidad”.

Para el desarrollo del trabajo se optó por escoger una serie de modelos desarrollados previamente por otros autores, los que han sido analizados previamente.

Si bien no se encontró explícitamente una metodología que permitieran el desarrollo de un modelo de evaluación de clima organizacional tal como puede existir en otros nuevos modelos se seleccionaron cuatro autores en base a dos características:

1. En qué grado el modelo del autor abarca las características requeridas para el desarrollo del nuevo modelo.
2. La relevancia del autor con respecto a sus aportaciones a la literatura de clima organizacional.

### **5.6.1 Modelos seleccionados**

Rensis Likert: Un autor bastante prolífico en lo que a literatura relacionada con el clima organizacional se refiere, su cuestionario para medir el clima organizacional a pesar de

ser bastante extenso llegando a las 89 preguntas , es también uno de los más utilizados, y cuenta con una versión abreviada ,que es de más fácil comprensión y aplicación, este autor se caracteriza por entregar una gran cantidad de detalles con respecto a la descripción de los clima que se pueden encontrar una vez aplicado el cuestionario de clima organizacional , además desarrollo su propia escala de medición para detectar el grado de acuerdo o desacuerdo que los sujetos muestran en relación a los enunciados que componen el cuestionario y que es ampliamente utilizada. Este autor presenta 6 dimensiones para medir el tipo de clima organizacional, acompañadas de 4 tipos distintos de climas en los que se puede clasificar una organización.

Litwin & Stringer: si bien su notoriedad y aportaciones se limitan más bien al campo del clima organizacional, el cuestionario que ambos desarrollaron es también un instrumento bastante popular a pesar de haber sido desarrollado en 1968 todavía es aplicado en actualidad, el cuestionario este compuesto de 50 enunciado distribuidos en 9 dimensiones , y utiliza la escala Likert para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de quienes los desarrollan, además los autores establecieron tres tipos de clima organizacionales que podían ser detectados una vez aplicada la encuesta.

Koys y Decottis: el instrumento de medición desarrollado por estos autores a principios de la década de los noventa consta de 8 dimensiones y 40 preguntas pero no contempla ningún tipo de información relativa a la clasificación de los climas organizacionales, como los autores anteriores.

Cameron y Quinn: Estos autores se concentran principalmente en el ámbito de la cultura organizacional, pero a través de un nuevo enfoque que le entregan Ortiz y Olaz, se desarrolla una nueva tipología de clima organizacional que considera cuatro tipos de clima diferentes, en los que se puede encasillar una organización una vez desarrollada una medición de clima organizacional.

## 6. CAPITULO III: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

A continuación se presentan los modelos seleccionados, de acuerdo con los autores identificados y que servirán de base para la propuesta de evaluación de clima organizacional para ser aplicada en servicios públicos.

### 6.1 Modelo de Litwin y Stringer, Dimensiones

<b>1. Estructura:</b> El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
<b>2. Responsabilidad:</b> El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
<b>3. Recompensa:</b> El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
<b>4. Desafío:</b> El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
<b>5. Calidez:</b> La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
<b>6. Estándares:</b> La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
<b>7. Apoyo:</b> La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
<b>8. Conflicto:</b> El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
<b>9. Identidad:</b> El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

## 6.2 Modelo de Rensis Likert, Dimensiones

**1. Liderazgo:** el administrador confía y creer en sus subordinados, los subordinados tienen la libertad de hablar libremente a sus superiores sobre su trabajo y se usan las ideas de los subordinados de forma constructiva.

**2. motivación:** el administrador usa una mezcla de señales motivacionales (miedo, amenazas, castigos, recompensas) en sus subordinados reconociendo los esfuerzos del personal en alcanzar las metas de la organización y apoyar los esfuerzos de trabajo en equipo.

**3. Comunicación:** es la dirección del flujo de información, los subordinados aceptan la comunicación descendente, es acertada con respecto a la comunicación ascendente, y los superiores reconocen los problemas que enfrentan por los subordinados.

**4. Decisiones:** el proceso de toma de decisiones contribuye a la motivación del personal, los subordinados son involucrados en el proceso de toma de decisiones.

**5. Metas:** el administrador discute las metas organizacionales con el personal y existe una Resistencia limitada del personal a las metas organizacionales.

**6. Control:** Hay funciones de revisión y control delegadas y compartidas, una organización informal limitada que resiste la organización formal y mecanismos de control gratificante y auto guiados.

### 6.3 Modelo de Koys y Decottis, dimensiones

<p><b>1. Autonomía:</b> Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo metas y prioridades.</p>
<p><b>2. Cohesión:</b> Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.</p>
<p><b>3. Confianza:</b> La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.</p>
<p><b>4. Presión:</b> La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño funcionamiento y finalización de la tarea.</p>
<p><b>5. Apoyo:</b> La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.</p>
<p><b>6. Reconocimiento:</b> La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.</p>
<p><b>7. Equidad:</b> La percepción que los empleados tienen acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.</p>
<p><b>8. Innovación:</b> La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo en dónde tenga poco o nada de experiencia.</p>

#### 6.4 Análisis de las dimensiones:

Para establecer el nuevo modelo se analizarán las dimensiones anteriormente descritas, en búsqueda de coincidencias en las diversas aproximaciones que tiene cada autor al tratar las dimensiones.

<b>Autor: Litwin y Stringer.</b>
<b>Estructura:</b> El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
<b>Autor: Rensis Likert.</b>
<b>Control:</b> Hay funciones de revisión y control delegadas y compartidas, una organización informal limitada que resiste la organización formal y mecanismos de control gratificante y auto guiados.

En estas dimensiones que se muestran en la tabla todas abarcan el mismo tema central, los mecanismos, procedimientos y normas dentro de la organización, Litwin y Stringer lo hace desde una perspectiva, que tiene un énfasis más general, relacionado con la estructura de la organización, haciendo hincapié, en aspectos como la claridad de los roles de las jefaturas, las tareas de los individuos y los procedimientos que se deben seguir para completarlas. Rensis Likert también abarca estas dimensiones pero de una forma global y las encapsula en su dimensión de control e incluye tanto la relación que tiene el funcionario con las normas, mecanismos y procedimientos como, la percepción que este tiene de la estructura general.

<b>Autor:Litwin y stringer</b>
<b>Recompensa:</b> El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
<b>Autor:Rensis Likert</b>
<b>2. motivación:</b> el administrador usa una mezcla de señales motivacionales (miedo, amenazas, castigos, recompensas) en sus subordinados reconociendo los esfuerzos del personal en alcanzar las metas de la organización y apoyar los esfuerzos de trabajo en equipo .
<b>Autor:Koys y Decottis</b>
<b>6. Reconocimiento:</b> La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Las tres dimensiones que se presentan todas giran en torno al tratamiento de la recompensas dentro de la organización pero los autores lo hacen de una forma bastante heterogénea, esta vez el grado de coincidencia es mayor entre la dimensión planteado por Rensis Likert y Koys y Decottis que se enfocan en la percepción que tiene el funcionario de como la organización se conduce en este dimensión más que enfocarse en aspectos formales de las recompensas que se dan dentro de la organización.

Litwin y Stringer: aborda desde dos perspectivas las recompensas, la primera es la perspectiva formal, en como aborda la organización las recompensas y el desde un perspectiva enfocada en el funcionario que pone el acento en cómo percibe el funcionario el manejo de las recompensas dentro de la organización.

Rensis Likert hace énfasis en dos hechos en particular el primero es que clase de señales se usan en la organización y quien recibe el crédito por el alcanzar los objetivos propuestos.

Koys y Decottis se centra fundamentalmente en la percepción que tiene el funcionario en el trato que le da la jefatura con respecto a su desempeño y prácticamente deja de lado la percepción de la estructura formal.

<b>Autor:Litwin y stringer.</b>
<b>Calidez:</b> La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
<b>Autor:Koys y Decottis.</b>
<b>Cohesión:</b> Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

En general la forma de abordar las dimensiones de calidez y cohesión es la misma tanto para el modelo de Litwin Y Stringer como para el de Koys y Decottis, ambos hacen énfasis en cómo se desarrollan las relaciones entre los funcionarios.

<b>Autor:Litwin y stringer</b>
<b>Apoyo:</b> La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
<b>Autor:Koys y Decottis</b>
<b>Apoyo:</b> La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

En este caso ambos autores desarrollan esta dimensión desde una perspectiva más enfocada en el apoyo que brindan las jefaturas al funcionario en el desarrollo de sus tareas.

#### 6.4.1 Dimensiones únicas en cada modelo.

En cada modelo priman ciertas Dimensiones que no muestran una relación significativa con los otros modelos analizados y tienen.

<b>Autor:Litwin y stringer.</b>
<b>Desafío:</b> El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
<b>Estándares:</b> La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
<b>Conflicto:</b> El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
<b>Identidad:</b> El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

La realidad es que las dimensiones que plantea Litwin y Stringer no requieren mayor análisis, las propias definiciones que se muestran en la tabla son suficientes para que puedan ser comprendidas, se debe agregar que este autor, se caracteriza por que la mayoría de sus dimensiones abordan dos aspectos:

<b>Autor:Rensis Likert.</b>
<b>Liderazgo:</b> el administrador confía y creer en sus subordinados, los subordinados tienen la libertad de hablar libremente a sus superiores sobre su trabajo y se usan las ideas de los subordinados de forma constructiva.
<b>Comunicación:</b> es la dirección del flujo de información, los subordinados aceptan la comunicación descendente, es acertada con respecto a la comunicación ascendente, y los superiores reconocen los problemas que enfrentan por los subordinados.
<b>Decisiones:</b> el proceso de toma de decisiones contribuye a la motivación del personal, los subordinados son involucrados en el proceso de toma de decisiones.
<b>Metas:</b> el administrador discute las metas organizacionales con el personal y existe una Resistencia limitada del personal a las metas organizacionales.

- a) Como afectan a los funcionarios los procesos que la dimensión busca medir.
- b) Cual es la percepción que se tiene de los procesos que se desarrollan dentro de la organización.

Al igual que el modelo de Litwin y Stringer, las dimensiones de Rensis Likert contemplan en sus dimensiones tanto el grado en que los procesos de la organización afectan a los individuos como la percepción que esto tienen de esta. La particularidad de Rensis Likert en este caso es que la escala que mide las percepciones que indican que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentran los individuos con los enunciados de cada dimensión presenta un mayor grado de detalle.

<b>Autor:Koys y Decottis.</b>
<b>Autonomía:</b> Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
<b>Confianza:</b> La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
<b>Equidad:</b> La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
<b>Innovación:</b> La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.
<b>Presión:</b> La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño funcionamiento y finalización de la tarea.

Se debe señalar que este autor en particular se puede encontrar en todas sus dimensiones una fuerte tendencia a medir como los procesos que se desarrollan dentro de la organización afectan al individuo, este autor se centra en el sentir de los funcionarios, más que en los procesos que se desarrollan dentro de la organización.

## 6.5 Dimensiones propuestas.

Las dimensiones propuestas para el nuevo modelo que se desarrolla se basan en el análisis anteriormente mencionado Además de incluir otras dimensiones que si bien no son tratadas por todos los autores tienen gran relevancia en las organizaciones.

**1. Liderazgo:** Valoración que tiene los funcionarios de su relación con la jefatura. Esta dimensión se desarrolla gracias a la dimensión de liderazgo propuesta por Rensis Likert.

**2. Estructura:** La percepción que tienen los funcionarios de la importancia de la normativa, controles y procedimientos que existen. Esta dimensión se toma de las dimensiones de estructura creada por Litwin y stringer, la dimensión de control de Rensis Likert, El desarrollo de esta dimensión en particular se encuentra sustentado

principalmente en los principios de la administración pública, principalmente en los principios de control y de régimen jerarquizado del personal.

**3. Reconocimiento:** Definida como la percepción que establecen los funcionarios con respecto al reconocimiento de su desempeño dentro de la organización. Esta dimensión es una síntesis de la dimensión de recompensa de Litwin y Stringer, la dimensión de motivación de Rensis Likert y la dimensión de reconocimiento desarrollada por Koys y Decottis. El desarrollo de esta dimensión se justifica principalmente en el párrafo cuatro del estatuto administrativo.

**4. Apoyo:** Se define como la percepción que tiene el funcionario del grado de apoyo confianza y seguridad que le entrega la Jefatura en las tareas que debe realizar. Se basa en las dimensiones de apoyo creadas por Koys y decottis Y Litwin y Stringer.

**5. Atmosfera:** Se define como la percepción que tienen los funcionarios de las relaciones que se desarrollan con sus pares como con sus superiores. Su desarrollo se basa en las dimensiones de calidez desarrolladas por Litwin y Stringer, las dimensiones de cohesión, de Koys y Decottis.y se justifica principalmente en el Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado.

**6. Identidad:** El sentimiento que se pertenece a una institución y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico. Esta dimensión se toma Directamente de la dimensión acuñada por Litwin y Stringer y no se realizan mayores cambios, la justificación para incluir esta dimensión en particular se base en la importancia del compromiso que debe desarrollar el funcionario público con respecto a la labor que realiza, debido a que un mayor sentimiento de pertenencia impacta de forma positiva en el desempeño y el desarrollo de las funciones y el comportamiento en general del funcionario.

#### **6.6 Instrumento de evaluación.**

Para finalizar este apartado se presenta una versión propia de un instrumento para la evaluación del clima organizacional que tiene como principales fuentes las dimensiones elaboradas anteriormente así como los instrumentos de evaluación que presenta cada autor y que se encuentran en los anexos de este trabajo.

<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>						
<p>La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre Clima Organizacional. Los resultados van a ayudar a tomar de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. A continuación encontrará una serie de enunciados, los cuales deberá responder con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.</p>		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Siento que la jefatura confía en mí.					
2	Tengo una relación cordial y abierta con mis jefes.					
3	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
4	En esta organización las normas y procedimientos son claros.					
5	Existe claridad con respecto a la línea de mando.					
6	Se me incentiva en función de mi desempeño.					
7	En esta organización se suele destacar lo positivo más que lo negativo.					
8	En esta organización existe claridad con respecto a las dinámicas que se premian y aquellas que se deben evitar.					
9	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando lo necesito.					
10	La jefatura me respalda y ayuda cuando tengo una labor difícil.					
11	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.					
12	Las relaciones entre las jefaturas y funcionarios tienden a ser agradables.					
13	En esta organización prevalece un clima de compañerismo y amistad.					
14	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
15	Siento que no hay mucha lealtad por parte de los funcionarios hacia la organización.					
16	Siento que soy una parte importante del equipo con el que trabajo.					

### 6.6.1 Desglose del instrumento de evaluación.

El presente apartado detalla características y establece un procedimiento para la evaluación de los resultados.

### 6.6.2 Agrupación de los enunciados en dimensiones.

A continuación se agrupan los enunciados en función de la dimensión a las que corresponden.

Dimensiones	Enunciados
Liderazgo	Enunciados 1 y 2
Estructura	Enunciados 3,4 y 5
Reconocimiento	Enunciados 6 ,7 y 8
Apoyo	Enunciados 9 y 10
Atmosfera	Enunciados 11,12 ,13 y 14
Identidad	Enunciados 15 y 16

### 6.6.3 Tipos de enunciado.

Los enunciados que contiene el instrumento pueden ser de 2 tipos.

#### **Enunciado positivos:**

Son aquellas afirmaciones que resaltan una situación o característica positiva que pudiese ocurrir dentro de la organización.

Ej.: “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable”.

#### **Enunciados negativos:**

Son aquellas afirmaciones que exponen una situación o característica negativa que podría suceder en la organización.

Ej.: “Siento que no hay mucha lealtad por parte de los funcionarios hacia la organización”.

#### 6.6.4 Ponderación de resultados.

Para el tratamiento de los datos se asignara un determinado puntaje a cada respuesta que se de en la escala como se muestra a continuación:

Enunciados positivos		Enunciados negativos	
Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
1 <b>pto.</b>	Muy en desacuerdo.	5 <b>ptos.</b>	Muy en desacuerdo.
2 <b>ptos.</b>	En desacuerdo.	4 <b>ptos.</b>	En desacuerdo.
3 <b>ptos.</b>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3 <b>ptos.</b>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4 <b>ptos.</b>	De acuerdo.	2 <b>ptos.</b>	De acuerdo.
5 <b>ptos.</b>	Muy de acuerdo.	1 <b>ptos.</b>	Muy de acuerdo.

El resultado total que entreguen los funcionarios en cada enunciado se promediara y se clasificará según la siguiente escala:

<b>Estado Optimo</b>	3,4 a 5,0
<b>Estado de Riesgo</b>	1,9 a 3,3
<b>Estado Critico</b>	1,0 a 1,8

Esta misma escala se utilizara para evaluar el total de la dimensión como queda asentado en el siguiente ejemplo:

<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>						
La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre Clima Organizacional. Los resultados van a ayudar a tomar de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. A continuación encontrará una serie de enunciados, los cuales deberá responder con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Siento que la jefatura confía en mí.	<del>X</del>				
2	Tengo una relación cordial y abierta con mis jefes.		<del>X</del>			

**Ponderación por enunciado:**

<b>Enunciado</b>	<b>Calculo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Estado del enunciado</b>
Siento que la jefatura confía en mí.	Suma total del puntaje de enunciados contestados/Total de funcionarios que participaron.	1	Crítico.
Tengo una relación cordial y abierta con mis jefes.		2	Crítico.

### Ponderación por dimensión

Dimensión	Calculo	Promedio	Estado de la dimensión
<b>Liderazgo</b>	Suma del promedio de cada enunciado de la dimensión /N° de enunciados.	1.5	Critico

Para finalizar se presenta una tabla que indica los posibles problemas que representa el hecho de obtener una calificación deficiente en cada dimensión

Dimensiones	Posible problema
<b>Liderazgo</b>	Un estado deficiente de esta dimensión indica que , existen problemas en las relaciones entre la jefatura y los funcionarios.
<b>Estructura</b>	Una mala ponderación en esta dimensión indica que el funcionario no tiene claro los procedimientos de la organización, las tareas que realiza , las normas que debe seguir, etc.
<b>Reconocimiento</b>	El mal funcionamiento de esta dimensión indica, que el funcionario está descontento con la forma en que la organización maneja los incentivos que entrega a los funcionarios.
<b>Apoyo</b>	Que esta dimensión muestre una ponderación insuficiente refleja una falta de apoyo en sus labores por parte de la jefatura.
<b>Atmosfera</b>	Un grado deficiente en esta dimensión muestra que las relaciones entre los funcionarios son de mala calidad.
<b>Identidad</b>	El hecho que esta dimensión una ponderación critica indica que el funcionario no se siente conectado con la organización ni se siente parte de esta.

Para conocer el clima laboral de una organización, es necesario aplicar instrumentos apropiados que lo puedan medir.

Los recursos humanos son pieza clave en el éxito de toda institución, de ahí la importancia de fomentar un buen ambiente de trabajo, que permita satisfacción y orgullo

de pertenecer a la organización, ayuda a conservar el equilibrio entre la vida profesional y personal, y ofrece oportunidades de crecimiento, entre otros factores.

## 7. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES

A lo largo de la investigación se logró determinar cómo se desarrolló y evolucionó el concepto de clima organizacional, con respecto a esta etapa de la investigación en la que se trata la evolución del concepto se observó, que este está ligado a la introducción del factor humano a las teorías de la administración y como este factor juega un rol importante dentro de las organizaciones y su buen tratamiento permite obtener mejores resultados con respecto a la performance general de las organizaciones.

En lo relativo a la inserción del clima organizacional a la administración pública chilena se pudo observar que su inserción y uso dentro del aparato público siempre se aborda al momento de considerar los recursos humanos en general y no se trata de manera individual. Con respecto al concepto en sí se observó una gran cantidad de definiciones, que le entregan una amplitud que permite abordarlo de múltiples maneras y desde distintos campos de estudio, sin embargo esta plasticidad propia del concepto también le entrega un aspecto negativo ya que debido a esta característica se hace más difícil establecer los límites de este y en ocasiones es difícil diferenciarlo de otros conceptos similares.

La investigación deja entrever una importante diferencia entre los modelos para la evaluación del clima organizacional, no solo con respecto a las dinámicas que estos evalúan, que si bien los autores tienen un grado de coincidencia importante dentro de las dimensiones que sus modelos establecen, algunas de estas incluso coinciden en nombre y descripciones de lo que busca medir la dimensión, también existe una cantidad no despreciable de al menos cuatro dimensiones por cada autor, que no tiene coincidencias significativas con los otros modelos desarrollados. Además de esto se pudo notar una diferencia en el enfoque de los enunciados o preguntas que realizaba cada modelo para medir las dimensiones, se descubrió un enfoque centrado en el sentir que provocan las dinámicas que las dimensiones pretenden medir y otro enfoque centrado en la percepción que tienen los individuos de las dinámicas que pretende medir cada dimensión. Con respecto al modelo desarrollado en este documento, se hizo uso de ambos estilos y se buscó desarrollar dimensiones que en su mayoría estuviesen fundamentadas en las reglamentaciones y propuestas de la administración pública chilena actual. Para finalizarse debe mencionar que los modelos de evaluación de clima organizacional deben tener en cuenta las

particularidades de las organizaciones y que cualquiera sea el modelo (incluso el que aquí se desarrolla) debe adaptarse posteriormente a las organización que se desea evaluar , siempre se deben considerar las primeras mediciones como un piloto , que tenga como principal finalidad la de permitir recopilar información para realizar cambios que permitan afinar el instrumento, anexo a esto se debe tener en cuenta algo muy importante y que a pesar de que pueda parecer obvio se pasa por alto muchas veces, la implementación de la evaluación periódica del clima organizacional puede convertirse en un procedimiento estéril e incluso visto como algo negativo , si no es acompañado de esfuerzos por reparar o mejorar las falencias detectadas.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Sampieri, Roberto y Collado, Carlos y Lucio, Pilar. (2010) Metodología de la investigación (quinta edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2011). Introducción a la teoría general de la administración (séptima edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tello, Felipe (2011). La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos. Chile.
- Echeberria, Koldo (2000). Reivindicación de la reforma administrativa: Significado y modelos conceptuales, República dominicana.
- Dessler, Gary (2009). Administración de recursos humanos (Decimoprimer edición). México: Pearson educación.
- Orbegoso, Arturo (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión, Revista de psicología (12) , 352
- Rodríguez, Darío (1999). Diagnostico Organizacional (Séptima edición) Chile: Ediciones UC.
- Puchol, Luis (2005). Dirección y gestión de recursos humanos, Buenos aires, Argentina: Ediciones días de santos.
- Waissbluth, Mario (2006). La Reforma del Estado en Chile 1990-2005 De la Confrontación al Consenso, Boletín electrónico de la ESADE.

- Chiang María, Salazar Mauricio, Huerta Patricia, Nuñez Antonio (2008).Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos, Revista Universium (2)
- Chavarria Betriz, Vargas Patricia (1984).una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer, Repositorio UC.
- Wong Timothy (2008). Organizational Climate Survey Results,Hawaii State Department of Health.
- Ortiz Pilar, Olaz Angel .Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Recuperado el (15/09/2018) de ([http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos trabajo/ponencias/398.pdf](http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos%20trabajo/ponencias/398.pdf))
- Ley No. 18.575. Orgánica constitucional de bases generales de la administración del Estado, publicada en el diario oficial, 5 de diciembre de 1985.
- Servicio Civil (2016). Informe de resultados barómetro gestión de personas de la administración central del estado, actualizado con resultados de instructivo presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el estado. Recuperado de (<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017-Informe-Global-Resultados-Barometro-de-Gesti%C3%B3n-de-Personas-2016.pdf>)
- Servicio Civil (2013). Barómetro de la gestión de personas. Recuperado de (<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2013-Resultados-Bar%C3%B3metro-de-la-Gesti%C3%B3n-de-Personas-2013.pdf>)
- Servicio Civil (2006). Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado. Recuperado de

(<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2006-C%C3%B3digo-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Laborales.pdf>)

- Armatte Michel (2006). La noción del modelo en las ciencias sociales, *Empiria*, revista de metodología de ciencias sociales (11).

## 9. ANEXOS

### Instrumento de evaluación de Litwin y Stringer

#### 1. Estructura

1. En esta organización las tareas están claramente definidas
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4. Conozco claramente las políticas de esta organización
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

#### 2. Responsabilidad

11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

#### 3. Recompensa

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21. En esta organización hay muchísima crítica.
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23. Cuando cometo un error me sancionan

#### **4. Desafío**

24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

#### **5. Calidez**

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

#### **6. Estándares**

34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35. la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

#### **7. Apoyo**

40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.

41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

#### **8. Conflicto**

44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

#### **9. Identidad**

50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

## **Instrumento de evaluación de Koys Y Decottis**

### **Autonomía**

1. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
2. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
4. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.

### **Cohesión**

6. Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
7. Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
8. Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.

9. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.

10. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.

### **Confianza**

11. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.

12. Mi jefe es una persona de principios definidos

13. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

14. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.

15. No es probable que mi jefe me de un mal consejo.

### **Presión**

16. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

17. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.

18. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.

19. Me siento como si nunca tuviese un día libre.

20. Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

### **Apoyo**

21. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito

22. A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.

23. Mi jefe me respalda 100%

24. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.

25. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.

### **Reconocimiento**

26. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.

27. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.

28. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.

29. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.

30. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

### **Equidad**

30. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.

31. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.

32. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
33. Mi jefe no tiene favoritos
34. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

### **Innovación**

35. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
36. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas
37. Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
38. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
39. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

## **Instrumento de evaluación de Rensis Likert.**

### **Liderazgo**

- 1) ¿Cuanta confianza se muestra en los subordinados?
- 2) ¿Que tan libres se sienten los subordinados para hablarle a sus superiores respecto de su trabajo?
- 3) ¿qué tan seguido se solicitan y usan constructivamente las ideas de los subordinados?

### **Motivación**

- 4) ¿es predominante el uso de miedo, amenazas, recompensas e involucramiento?
- 5) ¿dónde suele recaer la responsabilidad por alcanzar las metas de la organización?
- 6) ¿Qué tanto trabajo en equipo existe?

### **Comunicación**

- 7) ¿Cuál es la dirección usual del flujo de comunicación?
- 8) ¿cuál es el grado de aceptación la comunicación descendente?
- 9) ¿Qué tan acertada es la comunicación ascendente?
- 10) ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas enfrentados por los subordinados?

### **Decisiones**

- 11) ¿Qué tanto contribuye el proceso de decisiones a la motivación?
- 12) ¿En qué nivel son tomadas las decisiones?
- 13) ¿Hay subordinados involucrados en decisiones relacionadas con su trabajo?

### **Metas**

- 14) ¿Cómo son establecidas las metas organizacionales?
- 15) ¿Cuánta resistencia existe a las metas?

## **Control**

- 16) ¿qué tan concentradas están las funciones de control y revisión?
- 17) ¿se resiste la organización informal a la formal?
- 18) ¿para qué son usados los datos de control tales como, costo y productividad?