

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA TESORERÍA GENERAL  
DE LA REPÚBLICA**

Propuesta de Tesis para postular a: Licenciatura en Ciencias Políticas y  
Administrativas y Título Profesional de “Administrador Público”.

Alumnos:

**Jeria Mardones, Fernando M.**

**Muñoz Toledo, José Edgardo**

**Torres Zuñiga, Luis Alejandro**

Profesor Guía de la Tesis:

**Sr. Pablo Bütikofer Robles**

**SANTIAGO - CHILE**

**2006**

*Los funcionarios públicos  
deben contar con herramientas  
para su desarrollo: políticas de  
incentivo individual y colectivo;  
remuneraciones vinculadas con  
el esfuerzo y el mérito;  
fortalecimiento de sus  
asociaciones gremiales  
y políticas de bienestar que  
mejoren el clima laboral  
y su calidad de vida.*

## INDICE

|  | Pagina.   |
|--|-----------|
| <b>INDICE</b>  | <b>03</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>05</b> |
| <b>CAPÍTULOS</b>   |           |
| <b>I EL PROBLEMA</b>   |           |
| 1.1 Planteamiento del Problema de Investigación                | 08        |
| 1.2 Objetivos de la Investigación                              | 09        |
| 1.2.1 Objetivo General   | 09        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.                                   | 09        |
| 1.3 Limitantes   | 09        |
| <b>II MARCO TEÓRICO</b>  |           |
| 2.1. Fundamentos teóricos                                      | 10        |
| 2.1.1. Clima Organizacional                                    | 10        |
| 2.1.1.1. Definición  | 10        |
| 2.1.1.3. Variables   | 14        |
| 2.1.1.4. Características                                       | 14        |
| 2.1.1.4 Controversia sobre las expectativas                    | 16        |
| 2.1.1.5. Teoría del Clima Organizacional de Likert             | 16        |
| 2.1.1.5.1. Variables de Likert                                 | 17        |
| 2.1.1.5.2. Tipos de C.O. de Likert                             | 17        |
| 2.1.1.5.3. Sistemas de Likert                                  | 19        |
| 2.1.1.5.4. Cuestionarios de Likert                             | 20        |
| 2.1.1.6. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional | 21        |
| 2.1.1.7. Clima organizacional de Litwin y Stinger              | 25        |
| 2.1.1.8. Diferencia entre clima organización y clima laboral   | 26        |
| 2.1.1.9 Participación y Clima                                  | 26        |
| 2.1.2.0 Escalas del Clima Organizacional                       | 29        |
| 2.1.3.0 Relación de Variables                                  | 32        |
| 2.3. Antecedentes Generales del tema                           | 33        |
| 2.3.1. La Modernización de la Gestión Pública Chilena          | 33        |
| 2.3.2. La Tesorería General de la República                    | 35        |
| Antecedentes históricos  | 35        |
| Misión, Usuarios, Funciones y Estructura de la Tesorería       | 38        |
| Misión   | 38        |
| Usuarios   | 38        |
| Funciones  | 39        |
| Estructura   | 40        |

---

### III MARCO METODOLOGICO

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Marco Metodológico  | 43 |
| 3.1.1 Tipo de Estudio  | 43 |
| 3.1.2 Procedimiento  | 44 |
| 3.1.2.1.Desarrollo del proceso de recolección de información     | 46 |
| 3.1.2.2 Factores Evaluados en la medicion del clima              | 46 |
| 3.2. Resultados  | 47 |
| 3.2.1. Resultados generales por categorización                   | 50 |
| 3.2.2. Resultados pormenorizados: debilidades criticas           | 51 |
| 3.2.3. Factores físicos – ambientales y de seguridad             | 51 |
| 3.3. Análisis de Resultados                                      | 57 |
| 3.4. Algunas entrevistas sobre el clima Organizacional           | 61 |
| 3.5. Análisis de las dimensiones del C.O. según Liwin y Stringer | 63 |
| 3.5.1 Independencia  | 64 |
| 3.5.2 Condiciones Físicas  | 64 |
| 3.5.3 Liderazgo  | 64 |
| 3.5.4 Relaciones   | 65 |
| 3.5.5 Implicación  | 65 |
| 3.5.6 Organización   | 65 |
| 3.5.7 Reconocimiento   | 65 |
| 3.5.8 Remuneraciones   | 66 |
| 3.5.8.1 Remuneraciones y las Expectativas                        | 67 |
| 3.5.9 Igualdad   | 69 |
| 3.6.0 Otros Factores   | 69 |
| 3.6. Propuestas para mejorar el clima laboral                    | 70 |

### IV CONCLUSIONES

|                   |    |
|-------------------|----|
| 4.1. Conclusiones | 72 |
|-------------------|----|

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> | <b>76</b> |
|---------------------|-----------|

|               |           |
|---------------|-----------|
| <b>ANEXOS</b> | <b>77</b> |
|---------------|-----------|

## **INTRODUCCIÓN**

En nuestro mundo moderno, la demanda por productividad y eficiencia es cada vez mayor, lo que crea un clima organizacional exigente y estresante. La forma de la compensación y la naturaleza de los beneficios sociales también han cambiado en direcciones que son resentidas por los trabajadores más antiguos. Por lo anterior, es menester que cada cierto periodo se realice un diagnóstico de clima organizacional, lo cual permite saber las formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., y así mejorar la organización, si se toman las medidas correctivas necesarias.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. De lo anterior nosotros creemos que es fundamental que en una organización exista un clima organizacional de calidad y así transmitir al usuario un servicio de calidad.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia de la Tesorería General de la República. Además, se evaluará el clima organizacional imperante y si es necesario se propondrán soluciones. Es decir, nuestra intención es verificar la relación entre un clima organizacional de calidad y el cumplimiento de los objetivos en la Tesorería General de la República.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación ya reseñado con anterioridad.

Partiendo de estas afirmaciones el investigador se orienta a fundamentar y sustentar su investigación de tipo documental, y exploratoria – descriptiva, a destacar la importancia del clima organizacional como vehículo que conducen la organización hacia el éxito.

En nuestro estudio pudimos constatar que existe una relaciona fundamental entre la cultura organizacional, y el clima organizacional, ya que la vida agradable y el grado de compromiso, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa. Además, el clima organizacional, será de calidad o no, dependiendo del grado de motivación de su personal.

Este estudio queda estructurado de la siguiente manera: Capítulo I presenta el planteamiento del problema detallándose de manera minuciosa los aspectos de la realidad del clima organizacional dentro de la Tesorería General de la República; los objetivos generales y específicos orientan la investigación y la metodología de la investigación; Capítulo II contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aporte de los investigadores; Capítulo III contiene el marco metodológico, donde se especifica el tipo de estudio, los procedimientos; después de esto se realizan los análisis y las propuestas para mejorar el clima laboral en la Tesorería General de la República; luego se reflejan las conclusiones, y por último se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se pudo realizar en presente estudio.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del Problema de investigación.

“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”<sup>1</sup>.

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional. Y mientras el personal este identificado con su cultura organizacional y exista un personal motivado se estará creando un optimo clima organizacional.

Es menester crear una propuesta para que se refiera a modificar o crear un clima laboral apropiado para los trabajadores de la tesorería, los cuales constituyen el patrimonio más valioso y generador de la productividad, cuya principal función es recaudar y cobrar fondos para el Estado. En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surge la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuales son los principales factores del clima organizacional en la Tesorería General de la República que inciden en su personal?*

---

<sup>1</sup> Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Página 36

## **1.2 . Objetivos de la Investigación.**

### **1.2.1. Objetivo General:**

*Evaluar el clima organizacional de la Tesorería General de la República, de manera de poder mostrar sus ventajas y proponer eventuales correcciones con el fin de mejorar la propuesta en el caso de que fuera menester.*

### **1.2.2. Objetivos Específicos:**

- *Comprender el concepto de clima Organizacional.*
- *Identificar y describir la actual realidad institucional.*
- *Buscar los factores del clima organizacional.*
- *Analizar y Evaluar el actual clima Organizacional.*
- *Proponer mejoras al actual clima organizacional.*

## **1.3 Limitantes.**

Hemos podido verificar que no existen estudios de clima laboral, sólo en el 2002, se realizó una, por lo cual toda referencia o antecedentes la hacemos a través de estudios de clima organizacional de la administración pública en general.

Otro punto al que no tuvimos acceso es al formulario de la encuesta, ya que se nos informó que como se realizará cada dos años nosotros no podemos saber de antemano lo que dice esta encuesta.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al clima organizacional.

#### **2.1. Fundamentos Teóricos.**

##### **2.1.1. Clima Organizacional.**

###### **2.1.1.1. Definición.**

El concepto de clima surge en momentos en que se ve la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales, pero al mismo tiempo por ser un concepto simple para la utilización práctica del diagnóstico de clima organizacional.

Rodríguez define el concepto como sigue: “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Rodríguez M, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 145.

Veamos el punto de vista del Chiavenato que cita a Atkinson (1964): “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, y influye en su comportamiento”<sup>3</sup>.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Otras definiciones del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”<sup>4</sup>.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Página 63.

<sup>4</sup> Dessler G. Organización y Administración. Página 181.

<sup>5</sup> Dessler G. Organización y Administración. Página 182.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”<sup>6</sup>.

Water representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “.. las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”<sup>7</sup>.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no es palpable, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

---

<sup>6</sup> Dessler G. Organización y Administración. Página 182.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. ***Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.***

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

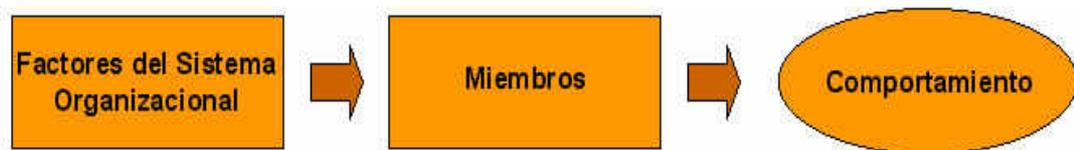


Figura 1, <sup>8</sup>

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

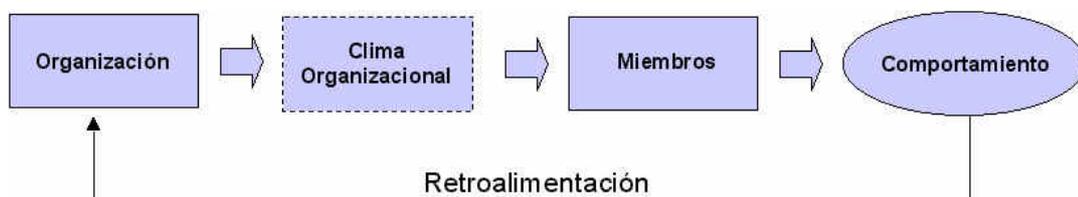


Figura 2, <sup>9</sup>

<sup>7</sup> Dessler G. Organización y Administración. Página 183.

<sup>8</sup> Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Página Web: [www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/](http://www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/)

<sup>9</sup> Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Página Web: [www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/](http://www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/)

### **2.1.1.3. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional.**

Según Rodríguez las variables a considerar son<sup>10</sup>:

- 1) Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- 2) Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- 3) Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- 4) Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- 5) Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

### **2.1.1.4. Características del clima organizacional.**

Rodríguez, distingue las siguientes características<sup>11</sup>:

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

---

<sup>10</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 144.

derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- 3) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- 4) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- 5) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- 6) Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- 7) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- 8) En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que en clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

---

<sup>11</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 145.

#### **2.1.1.4 Controversia sobre las expectativas.**

Rodríguez, además expresa que es difícil solucionar el problema que representa en un instante el clima de la organización si las expectativas cambian, “aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los afectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional”<sup>12</sup>.

#### **2.1.1.5. Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

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

---

<sup>12</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 146-147.

#### **2.1.1.5.1 Variables de Likert.**

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

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

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

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

#### **2.1.1.5.2. Tipos de climas organizacionales de Likert.**

La interacción de las variables antes mencionadas, trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
  - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
  - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

## 2. Clima de tipo Participativo.

### 2.1. Sistema III. Consultivo.

### 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, está permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **2.1.1.5.3. Sistemas de Likert.**

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo): se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario): relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).
3. Sistema 3 (consultivo): liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos): basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- (a) El ambiente que existe en cada categoría;
- (b) El que debe prevalecer;
- (c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

#### **2.1.1.5.4. Cuestionario de Likert.**

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- (a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- (b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- (c) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- (d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- (e) Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;

- (f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- (g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- (h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

#### **2.1.1.6. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional o dimensiones del C.L.**

Existen otros cuestionarios (también llamados dimensiones del C.L.) como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto<sup>13</sup>:

##### **1. ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el

---

<sup>13</sup> Goncalvez, Alexis P. “Dimensiones del Clima Organizacional”.

énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

## 2. RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

## 3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

## 4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## 5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## 6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## 7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

## 8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## 9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurar el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la Teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

### 2.1.1.7 Clima Organizacional de Litwin y Stinger

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional (ver figura 4) <sup>14</sup>:

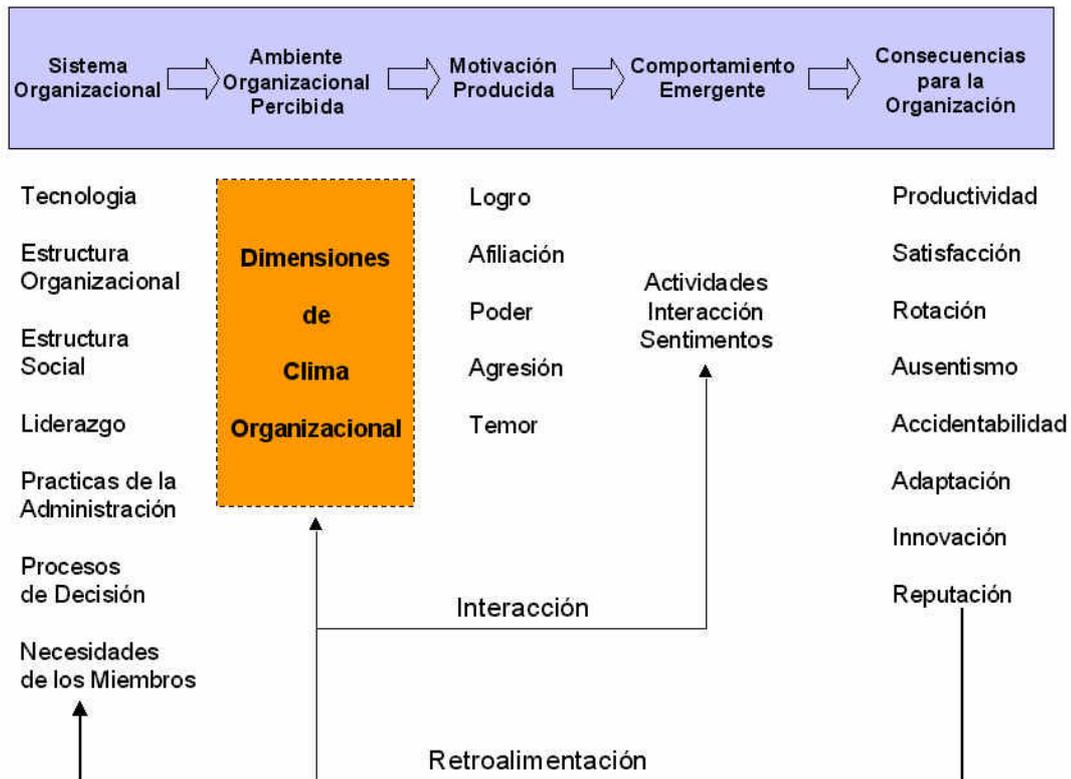


Figura 4

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

<sup>14</sup> Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Página Web: [www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/](http://www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/)

### **2.1.1.8 Diferencia entre Clima organizacional y clima laboral.**

El Análisis de Clima, en principio, se refiere a lo que comúnmente se denomina Clima Laboral, y consiste en detectar los problemas que existen en la organización, pero referidos sólo al aspecto de la Gestión de los Recursos Humanos, es decir, aspectos tales como Salario, Condiciones de Trabajo, Conocimiento de los Objetivos, Formación, Motivación, etc., con el fin de planificar y dar solución a dichos problemas.

Pero también realizamos Análisis del Clima Organizacional, cuya diferencia con el anterior, es que el enfoque es General, es decir, se detectan los problemas existentes en cuanto a Estructura de Organización, Fijación de Objetivos, Calidad, Normativa interna, Nivel de las Comunicaciones, Reconocimiento de la labor bien hecha, Estilos de Dirección, etc.

### **2.1.1.9 Participación y Clima.**

Según Rodríguez, con relación a la investigación del clima “... en los comienzos de la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma”<sup>15</sup>. También en esta época, Maslow veía en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores. Para este último las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Una vez superadas la escala de necesidades fisiológica y de seguridad sigue la de pertenencia, que según Rodríguez “...este sentimiento de pertenencia podría ser

---

<sup>15</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 148.

*fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella”<sup>16</sup>.*

Después sigue en la escala las necesidades de estima y autoestima, que para Rodríguez *“Estas podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece”<sup>17</sup>.*

Al final esta el nivel máximo, es decir la autorrealización, que según Rodríguez, fomenta la creatividad y la participación resolutive, *“Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida autodeterminándolo”<sup>18</sup>.*

**Rodríguez, clasifica los tipos de participación en <sup>19</sup> :**

- a) **Participación Informativa:** que es la participación en la información de la organización, para esto debe tener superadas las escalas fisiológica y de seguridad *“En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable la persona*

---

<sup>16</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 149.

<sup>17</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 149.

<sup>18</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 149.

desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización”.

- b) **Participación consultiva** corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que, una vez que ha entregado información a sus miembros, desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.
  
- c) **Participación resolutive** tiene, a su vez, diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una ingerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

Rodríguez plantea en relación a evolución de la participación “... el interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

---

<sup>19</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 150.

*Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad”<sup>20</sup> .*

Para Rodríguez la participación, debe ser evaluada según la cultura organizacional y la cultura de la sociedad: “... no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos de cada organización concreta, los que de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa”<sup>21</sup>.

#### 2.1.2.0. Escalas del Clima Organizacional<sup>22</sup>

| Nombre en la Escala         | Descripción  |
|-----------------------------|--|
| 1. Desvinculación           | Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.  |
| 2. Obstaculización          | Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.     |
| 3. Esprit                   | Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. |
| 4. Intimidad                | Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.     |
| 5. Alejamiento              | Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.                          |
| 6. Énfasis en la producción | Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva.  |

<sup>20</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 151.

<sup>21</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 151.

<sup>22</sup> Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Página Web: [www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/](http://www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/)

|                                |  |
|--------------------------------|--|
|                                | insensible a la retroalimentación.   |
| 7. Empuje                      | Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.      |
| 8. Consideración               | Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.  |
| 9. Estructura                  | Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? |
| 10. Responsabilidad            | El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.   |
| 11. Recompensa                 | El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.  |
| 12. Riesgo                     | El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?  |
| 13. Cordialidad                | El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.  |
| 14. Apoyo                      | La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.   |
| 15. Normas                     | La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.  |
| 16. Conflicto                  | El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.  |
| 17. Identidad                  | El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.  |
| 18. Conflicto e inconsecuencia | El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.   |
| 19. Formalización              | El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.   |

---

|   |  |
|---|--|
| 20. Adecuación de la planeación               | El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.  |
| 21. Selección basada en capacidad y desempeño | El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.   |
| 22. Tolerancia a los errores                  | El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. |

Según el Chiavenato<sup>23</sup>, respecto al clima organizacional, una buena adaptación denota salud mental, las características de estas son:

- a) Sentirse bien consigo mismo.
- b) Sentirse bien con respecto a los demás.
- c) Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Cuando tiene una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

El clima organizacional se refiere la ambiente organizacional, esta referido al grado de motivación de los empleados. Por lo tanto, influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Los autores, al revisar las diversas teorías sobre el clima organizacional, caracteriza al clima organizacional de Tesorerías como Autoritario – Paternalista, teoría propuesta por Likert en el que la confianza entre la dirección y sus subordinados se hace manifiesta, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Página 62.

### 2.1.3.0. Relación de variables.

**Variables independientes:** éstas afectan directamente al clima, y mientras más positivas se produce un clima organizacional de calidad. Las siguientes son las variables independientes que mediremos, y en función de estas últimas definiremos el clima laboral del servicio.

- Relaciones humanas.
- Comunicación.
- Información.
- Perspectivas de progreso y desarrollo.
- Remuneraciones.
- Participación.
- Motivación por el trabajo.
- Cooperación entre unidades.
- Beneficios y actividades socio recreativas.
- Ejercicio de la jefatura.
- Factores físico ambientales y de seguridad.
- Organización del trabajo.
- Sentimiento de pertenencia e identidad con el servicio.
- Probidad.

**Variable dependiente:** en éste, afectan las variables independientes, sin embargo esta variables puede afectar a las primeras. (variables independientes).

- Clima laboral.
-

## **2.3. Antecedentes Generales del tema.**

### **2.3.1. La Modernización de la Gestión Pública Chilena.**

La Modernización del Servicio de Tesorerías de Chile, se ha articulado dentro del rol asumido por el Estado como ente impulsor de las nuevas ideas para dar solución a los problemas del mundo moderno.

Así un punto de la modernización está en solucionar las deficiencias laborales, y con lo anterior, mejorar el clima laboral del Servicio de Tesorerías.

Modernización se definió como la optimización integral y coordinada de la función pública, en sus áreas políticas y de gestión gerencial, aunando en un plan global los esfuerzos específicos sectoriales, regionales o locales, con acciones y proyectos que, por su transversalidad, deben ser abordados en forma unitaria en pro de una mayor eficiencia.

En el año 1995, se estableció un Programa focalizado de Modernización de los Servicios Públicos, en el cuál se señalaban los siguientes aspectos:

- Introducir nuevas técnicas de Gestión que incluyan los procesos de Planificación Estratégica, Control de Gestión, Benchmarking, etc.
- *Crear políticas de Recursos Humanos, encargadas de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos, mejorar el sistema de calificación e incluirlos y hacerlos partícipes del proceso de cambio.*
- Utilizar eficientemente los recursos.
- Mejorar la calidad del Servicio que se entrega a los usuarios.

Ese mismo año, se conformó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, que quedó integrado por:

- Ministerio del Interior.
- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

El programa mencionado, apuntaba a modernizar 34 Servicios pertenecientes a la Administración Pública Chilena, para crear una Misión Institucional, apoyada por la definición de objetivos, estrategias, mecanismos e instrumentos que evalúen los resultados, siempre en pro de mejorar la calidad de los bienes y servicios que se entregan a los ciudadanos.

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

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

El punto a rescatar, según nuestro estudio, es que se crean instancias para la participación del personal, como así su capacitación, lo que contribuye a un buen clima laboral, ya permite instancias de desarrollo personal, de satisfacer necesidades para mejorar sus expectativas laborales.

### **2.3.2. La Tesorería General de la República**

#### **Antecedentes Históricos**

El Servicio de Tesorerías, fue creado a partir del D.L 1.708 del 5 de Agosto de 1927, con el presidente Carlos Ibañez del Campo, cuya finalidad era otorgar unidad y cohesión al antiguo servicio de las Tesorerías Fiscales, Municipales y de Beneficencia, así como estructurar una organización más moderna y adecuada a las nuevas exigencias que en aquellos momentos se comenzaban a presentar. Sin embargo, esta institución tiene una herencia histórica, que proviene del nombramiento de Jerónimo de Alderete, en 1541, por parte de Pedro de Valdivia, como primer Tesorero de la Provincia de Chile, nominación que fue ratificada por el príncipe Blasco Núñez Vela, Virrey del Perú.

Por aquellos años de la década de 1920, se definía a la Tesorería como “el Servicio encargado de recaudar, custodiar y distribuir, según las necesidades de los distintos servicios, los fondos y valores fiscales, municipales, de la beneficencia, y en general, de todos los Servicios Públicos”.

Anterior a este Servicio, existían dos organismos que le precedieron: la Dirección del Tesoro y la Dirección de Contabilidad regidas por la ley del 20 de Enero de 1883. El número de Tesorerías que la Ley establecía era de cincuenta, una en cada capital de Departamento, en los puertos mayores y en los territorios de Angol y Magallanes. La función principal era dirigir y vigilar la recaudación tributaria (ingreso nacional),

distribuir los dineros entre las distintas Tesorerías del país, además de llevar el estado de cuentas de estos fondos.

En 1927, se consideró prudente dictar una nueva ley, que se argumentaba en la caducidad e inaplicabilidad de la organización fundada en 1883, ya que se demostraba que no era capaz de responder a la nueva realidad nacional. Era tal la necesidad de dar un cambio a la institución, que en los artículos de la ley, se establecía que la organización debería articularse de manera similar a una institución bancaria, con agencias locales y una oficina central.

En la década de 1960, se intentó agilizar el funcionamiento del Servicio, descentralizando sus funciones y reestructurándolo. Así, se dictó el D.F.L N° 179 de 1960, a través del cual se otorgaba una nueva Ley Orgánica al Servicio, la que estableció la existencia de una Tesorería en la capital de la República, una Tesorería Provincial en cada una de las provincias y una Tesorería Comunal en cada comuna. La reestructuración, también implicó el traspaso de departamentos dependientes hasta ese momento de otros Servicios Públicos no relacionados con el tema de la recaudación. Fue así como en 1968, las funciones que desarrollaba el departamento de Cobranza Judicial de Impuestos, dependiente del Consejo de Defensa del Estado, fueron traspasadas al Servicio, lo que dió origen a las actuales secciones de cobranza de las Tesorerías provinciales y comunales, y al departamento de Cobranzas y Quiebras de la Tesorería General de la República; de esta manera, toda la actividad recaudadora del país, quedó centralizada en un sólo organismo.

Respecto de las Tesorerías provinciales y comunales, éstas se mantuvieron en vigencia con la nueva ley Orgánica, con igual tipo de funciones hasta el año 1981, momento en que se incorporaron las Tesorerías Regionales y se suprimieron las comunales. Ese mismo año, en el marco de las directrices ideológicas del régimen militar, a parte de la reducción del tamaño del Servicio, se produjo el traspaso de la función de la recaudación a la banca privada, la cual pasó a ser el intermediario más

importante entre el ciudadano que paga sus impuestos y contribuciones, y la Tesorería.

Como Servicio, la Tesorería ha tenido una tradición cultural Jurídico - Normativa, reflejada en su última Ley Orgánica (D.F.L N° 1 de Hacienda de 1994), que se estructuró sobre la base de una amplia gama de normas legales, de carácter constitucional, legal y de potestad reglamentaria. Con la existencia de estos marcos, el llevar a cabo actualmente un proceso de cambio, presenta condiciones bastante particulares.

En los últimos años, se han creado también para el cumplimiento de los objetivos Institucionales, comisiones permanentes de participación con otros servicios públicos, como el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas, la Contraloría General de la República, las Fuerzas Armadas y el Banco Central de Chile. Además, se han establecido convenios de cooperación entre los tesoreros y los alcaldes de todo el país.

## **Misión, Usuarios, Funciones y Estructura de la Tesorería**

El Servicio de Tesorerías, dependiente del Ministerio de Hacienda, tiene una misión, funciones y una estructura dadas principalmente por la Ley Orgánica de 1994:

### **Misión**

"Somos el Servicio Público responsable de recaudar y cobrar los tributos y créditos del sector público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile".

Esta es la misión que se establece en la Ley orgánica del Servicio, y es la utilizada oficialmente por la institución como la razón de ser de la Tesorería, que debe conocerse por todos los actores que la rodean.

### **Usuarios**

a- Todas las personas que legalmente deben cumplir con sus obligaciones pecuniarias para con el Estado (Impuesto a la Renta, Contribuciones de Bienes Raíces, IVA, Derecho de Aduanas, Patentes Mineras, Deudas ex-Cora, Crédito Fiscal Universitario, etc.).

b- Las personas que son acreedoras del Estado (Devoluciones del Impuesto a la Renta y de IVA, pensionados, galardonados por premios nacionales, bonificación de riego y drenaje, bonificación forestal, cobro de los bonos de reforma agraria, cobro de subsidios, etc.).

c- Usuarios que requieren la participación del Servicio de Tesorerías en el Desarrollo de sus labores propias (Poder Legislativo y Judicial, Ministerios en General, especialmente de Hacienda y sus servicios dependientes, Contraloría General de la República, Banco Central de Chile, Banco del Estado de Chile, Instituciones de la Defensa, Municipalidades, Universidades).

Por lo tanto, se puede decir que los usuarios del Servicio se dividen en dos categorías:

- Público en general; personas naturales y jurídicas.
- Usuarios Institucionales y autoridades.

### **Funciones**

Las funciones principales de la Tesorería son:

- Recaudar todos los ingresos y créditos del sector Público, con excepción de los que constituyen ingresos propios de cada servicio.
- Pagar todas las obligaciones del Tesoro Público, como son los subsidios, devoluciones de impuestos, distribución del Fondo Común Municipal, teniendo para estos efectos el rango de servicio fiscalizador.
- Administrar la Deuda Pública tanto Interna como Externa.
- Cobrar administrativa y/o judicialmente los tributos y créditos morosos.
- Llevar una Cuenta Única Tributaria (CUT) para cada uno de los contribuyentes, en la cuál se registren todos los derechos y obligaciones tributarias de éstos y demás deudores del Sector Público. Entregar a los contribuyentes información sobre el estado de la "CUT".

- Administrar el sistema de contabilidad del Tesoro y contabilizar las demás operaciones que ejecuta, en conformidad con las instrucciones vigentes, emitiendo los correspondientes informes.
  
- Entregar información a las autoridades, respecto de los antecedentes derivados de la contabilidad pública.

### **Estructura**

Según su Ley Orgánica, el Servicio está compuesto por:

- Una Tesorería General, con sede en la capital.
- Catorce Tesorerías Regionales, en cada una de las regiones del país.
- Veintitrés Tesorerías Provinciales, en algunas provincias importantes del país.

La Tesorería General en Santiago posee los siguientes departamentos:

- *Departamento de Personal*, al cual le corresponde crear y mantener un sistema de gestión de los Recursos Humanos, describiendo su funcionamiento en los aspectos cualitativos y cuantitativos, fomentando la participación, motivación e integración de los funcionarios al esfuerzo modernizador continuo, y definiendo e implementando una política de personal que contemple las necesidades geográficas y funcionales del Servicio.
  
- *Departamento de Administración*, el cual debe administrar los recursos físicos y financieros del Servicio; ejecutar el sistema de correspondencia, y proponer al Tesorero las acciones para un mejor aprovechamiento de este recurso. Es responsable además, de ejecutar el sistema contable y presupuestario con el objeto de generar información oportuna para la toma de decisiones.

- *Departamento de Operaciones*, es el responsable de la gestión operativa de las Tesorerías regionales y provinciales, debiendo proponer e implementar las políticas que para el buen funcionamiento de dicho objetivo se requieran. Debe simplificar los procedimientos operativos y su mejoramiento, Crear y evaluar los indicadores de gestión relevantes para la marcha de la Institución, como así mismo, ser el canal de comunicación entre las Tesorerías regionales y provinciales y la Tesorería General. Debe, además, proponer instrucciones para la ejecución, control y evaluación de la gestión operativa del Servicio, y elaborar estadísticas sobre la gestión de las Tesorerías del país.

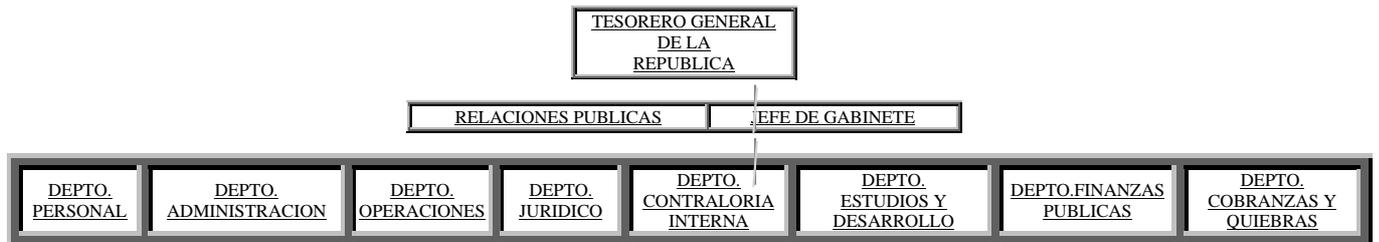
- *Departamento Jurídico*, al cual corresponde asesorar a las distintas unidades en materias jurídicas, difundiendo la jurisprudencia administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa, y uniformar los criterios.

- *Departamento de Estudios y Desarrollo*, el cual debe proveer las definiciones, herramientas y servicios del manejo del recurso de la información, requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

- *Departamento de Cobranzas y Quiebras*, es el responsable de desarrollar los programas de cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos morosos del sector público, impartiendo las instrucciones necesarias para el control y evaluación de esta función. Debe realizar el control y registro de las quiebras a nivel nacional e intervenir directamente en la quiebras substanciadas en los juzgados de la Región Metropolitana.

- *Departamento de Finanzas Públicas*, al cual corresponde administrar la Cuenta Única Fiscal en el Banco del Estado, debiendo además administrar, controlar y distribuir los recursos financieros que deben enterarse en Arcas Fiscales.

- *Contraloría Interna*, debe supervisar que las distintas acciones administrativas y financieras se ajusten a la normativa legal vigente, realizando funciones de control que permitan las acciones preventivas necesarias para su mejor cumplimiento.



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLOGICO

Después de presentar algunos antecedentes de la Tesorería General de la República, hacemos notar que no existen otras encuestas en el ámbito de la Tesorería. A continuación presentaremos el tipo de estudio, el procedimiento para realizar la presente tesis y la encuesta de clima laboral realizada en noviembre del 2002. En este último presentaremos los objetivos, la metodología, etc.

#### 3.1 . Marco Metodológico.

##### 3.1.1. Tipo de Estudio.

Para desarrollar la siguiente investigación se seleccionó el estudio documental. En cuanto al nivel de investigación el presente estudio es *exploratorio - descriptivo* en que este último término es definido por Ander – Egg como la investigación que “consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”<sup>24</sup>. Este describirá el servicio de Tesorerías como tal, realizando un análisis de la metodología usada para realizar la encuesta de clima laboral, para lo cual se investigará en material biográfico, documentos, manuales, entrevistas, etc.

Como lo dice Sampieri, en las investigaciones de tipo exploratorio o descriptivas, si bien *no es necesario formular un cuerpo de hipótesis estructuradas como relaciones causales de asociación*, podrían tener hipótesis formuladas como supuestos o resultados que se esperarían encontrar; tan sólo se plantearía la necesidad de describir el fenómeno frente a la ausencia de conocimientos previos. Por tanto no usaremos hipótesis en nuestra tesis.

---

<sup>24</sup> Ander, Egg. Técnicas de Investigación Social. Página 61.

### **3.1.2. Procedimiento.**

Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación como el Tesorería General de la República, biblioteca de la Universidad de Academia de Humanismo Cristiano, a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado.

Obtenida la información en documentos tales como directivas, instructivos y manuales, se procedió al respectivo análisis de la misma con el fin de establecer las *fortalezas y debilidades* en que se encuentra actualmente en el Servicio de Tesorerías y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio. En tanto las entrevistas nos permitirán chequear esta encuesta.

Las acciones más relevantes para el cumplimiento de los objetivos son:

- Recolección de documentación interna del Servicio, así como material bibliográfico, además de libros de la universidad, consultas en Internet, que creemos es una herramienta tecnológica con un fuerte potencial.
  - Entrevistas, como una metodología establecida, con personas del Servicio que realizaron la encuesta de clima laboral.
  - Entrevistas a usuarios para saber la percepción que tiene del clima laboral.
  - Recolección de datos estadísticos de la encuesta de clima laboral 2002.
-

Para el análisis de la situación actual del clima laboral de la Tesorería, se utilizó estudios previamente realizados por una consultora (Gestar). Este estudio fue utilizado para el análisis de la institución. La metodología utilizada fue la siguiente:

- El Diseño del Proyecto, la Elección y Definición de los Factores a medir, la Elección del Instrumento de Medición, la Metodología de Estudio y Aplicación, los Objetivos a alcanzar y la Estrategia Comunicacional.
  
- Se realizó la Elección del Instrumento, con el objeto de lograr la pertinencia y contextualización con la cultura organizacional de nuestro Servicio.
  
- La Encuesta contenía 102 items, (con 4 alternativas de respuesta, de una escala de tipo Likert) que medían un número importante de Factores (14), con el objeto de cubrir los comportamientos individuales y grupales que más ocurren en la Organización y que tienen mayor incidencia en el Clima Laboral.
  
- Se incluyeron también 4 items de jerarquización, con el objeto de obtener información más fina, respecto a la opinión que los funcionarios priorizan acerca de:
  - La valorización de las acciones realizadas por el Servicio para mejorar el Clima Laboral;
  - Los aspectos que más identifican su lugar de trabajo.
  - El Estilo de Jefatura que caracteriza al Servicio.
  - Los aspectos del Clima Laboral que deben ser mejorados
  
- Se estimó que para La Etapa de Aplicación del Instrumento en terreno, a todos los funcionarios del país un plazo breve (3 días máximo), con el objeto de que el estado ambiental-emocional de la Organización fuera el mismo.

### **3.1.2.1. Desarrollo del proceso de recolección de información.**

- La Medición de Clima Laboral se realizó en tres días, cubriendo todas las Tesorerías Regionales, Provinciales, Departamentos y Secciones del Servicio, entre el 12 y el 14 de Agosto de 2002.
- La aplicación del Instrumento fue realizada en terreno por un equipo de Consultores de Gestar S.A.
- La Encuesta fue contestada por el **95 % de los funcionarios** presentes = n: 1270 (menos ausencias por permisos, vacaciones y licencias médicas).
- El nivel de cooperación y la disposición a contestar la Encuesta fue muy favorable, no encontrándose resistencia al estudio, sino más bien una actitud positiva y de colaboración por parte de los funcionarios.

### **3.1.2.2. Factores evaluados en la medición de Clima Organizacional.**

Se midieron 14 Factores estrechamente vinculados al Clima Laboral:

- Relaciones humanas.
- Comunicación.
- Información.
- Perspectivas de progreso y desarrollo.
- Remuneraciones.
- Participación.
- Motivación por el trabajo.
- Cooperación entre unidades.
- Beneficios y actividades socio recreativas.
- Ejercicio de la jefatura.

- Factores físico ambientales y de seguridad.
- Organización del trabajo.
- Sentimiento de pertenencia e identidad con el servicio.
- Probidad.

### 3.2. Resultados.

A partir de la experiencia empírica y práctica de los Consultores y de la investigación y literatura existente para efectos del análisis, los resultados se categorizaron de la siguiente manera:

- **Fortalezas** : Porcentaje de respuestas de satisfacción igual o mayor a 70%.
- **Fortalezas relativas** : Porcentaje de respuestas de satisfacción entre 50 y 69,9%.
- **Debilidades críticas** : Porcentaje de respuestas de satisfacción entre 20 y 49,9 %.
- **Debilidades graves** : Porcentaje de respuestas de satisfacción inferior a 20%.

**RESULTADOS TOTALES PAIS CLIMA LABORAL  
TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA**

|                       | <b>FACTORES</b>                                 | <b>%Satisfacción</b> | <b>%Insatisfacción</b> |
|-----------------------|---|----------------------|------------------------|
| <b>Fortalezas (5)</b> | Motivación Laboral                              | 91.70                | 8.30                   |
|                       | Información                                     | 81.70                | 18.30                  |
|                       | Sentido pertenencia e identidad con el Servicio | 81.10                | 18.90                  |
|                       | Organización trabajo                            | 74.90                | 25.10                  |
|                       | Proxidad  | 73.10                | 26.90                  |

|                                 | <b>FACTORES</b>                            | <b>%Satisfacción</b> | <b>%Insatisfacción</b> |
|---------------------------------|--|----------------------|------------------------|
| <b>Fortalezas Relativas (7)</b> | Perspectivas Progreso y Desarrollo         | 69.30                | 30.60                  |
|                                 | Beneficios y actividades socio-recreativas | 66.10                | 33.90                  |
|                                 | Ejercicio de la Jefatura                   | 64.30                | 35.70                  |
|                                 | Cooperación entre unidades                 | 63.40                | 36.60                  |
|                                 | Participación                              | 61.50                | 38.50                  |
|                                 | Relaciones Humanas                         | 61.10                | 38.90                  |
|                                 | Comunicación                               | 55.00                | 44.90                  |

|                                 | <b>FACTORES</b>                             | <b>%Satisfacción</b> | <b>%Insatisfacción</b> |
|---------------------------------|---|----------------------|------------------------|
| <b>Debilidades Críticas (2)</b> | Factores Físicos ambientales y de seguridad | 48.20                | 51.80                  |
|                                 | Remuneraciones                              | 40.90                | 59.10                  |

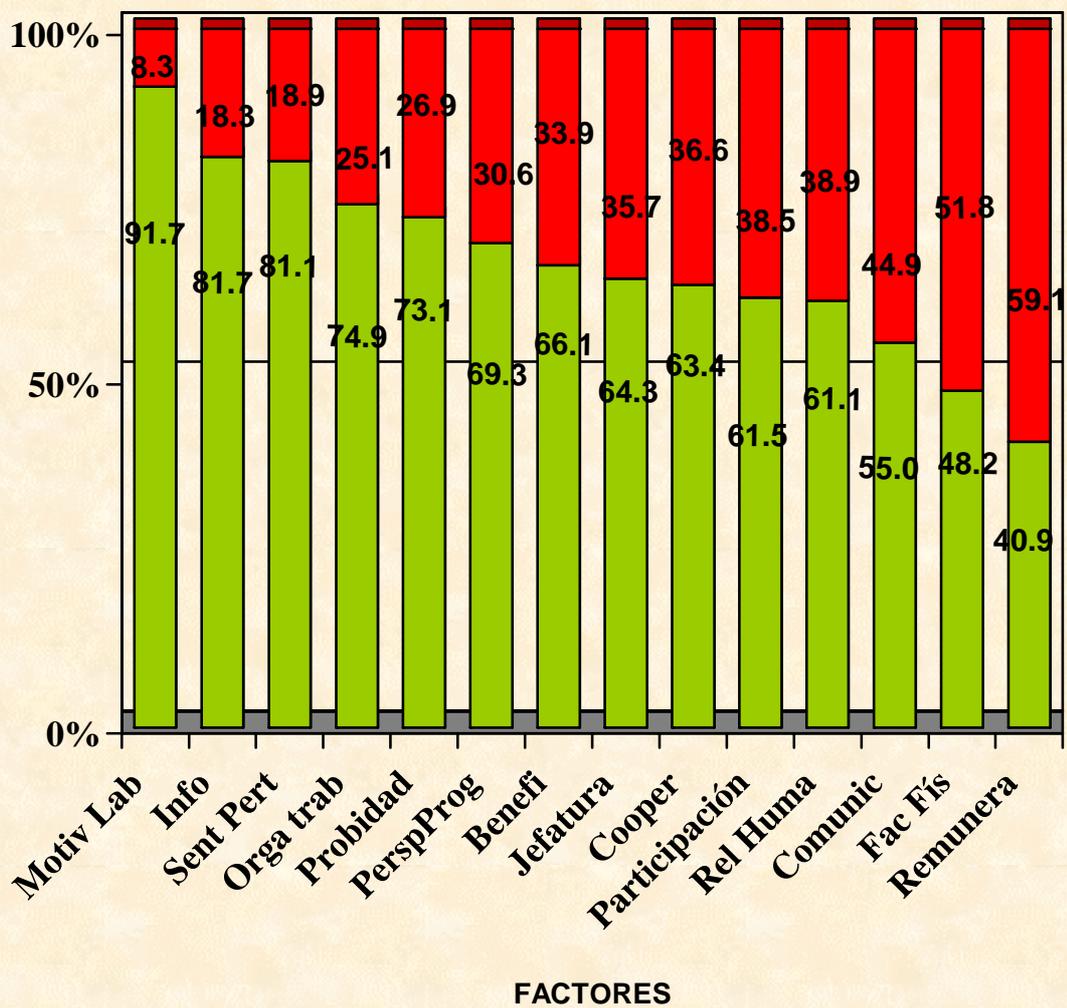
|                           | <b>FACTORES</b> | <b>%Satisfacción</b> | <b>%Insatisfacción</b> |
|---------------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| <b>Debilidades Graves</b> |                 | 0                    | 0                      |

**Síntesis**

El Porcentaje de Satisfacción corresponde a la suma de las respuestas Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo

El porcentaje de Insatisfacción es la suma de las respuesta Totalmente en Desacuerdo y En desacuerdo

## RESULTADOS GENERALES CLIMA TESORERIA GENERAL DE LA REPÚBLICA



### **3.2.1 Resultados generales por categorización.**

**Se encontraron:**

- **Cinco fortalezas:**
  - Motivación Laboral.
  - Información.
  - Sentido de pertenencia e identificación con el Servicio.
  - Organización del trabajo.
  - Probidad.
- **Siete fortalezas relativas:**
  - Perspectivas de progreso.
  - Beneficios.
  - Prácticas de las Jefaturas.
  - Cooperación.
  - Participación.
  - Relaciones Humanas.
  - Comunicación
- **Dos debilidades críticas:**
  - Factores Físico Ambientales y Seguridad.
  - Remuneraciones.
- **Cero debilidades graves.**

### **3.2.2. Resultados pormenorizados: debilidades críticas.**

- **Remuneraciones**

— *En orden de mayor a menor positividad, los items correspondientes son los siguientes:*

- Valoro los incentivos económicos del Servicio.
- Mi sueldo es adecuado, considerando la realidad de otros Servicios Públicos y la situación del país.
- Mi sueldo está de acuerdo con las obligaciones que tengo.
- Mi grado es similar al de otros compañeros que tienen los mismos años de experiencia y que trabajan en funciones y responsabilidades similares a las mías.
- Encuentro justo el sueldo que recibo por mi trabajo.

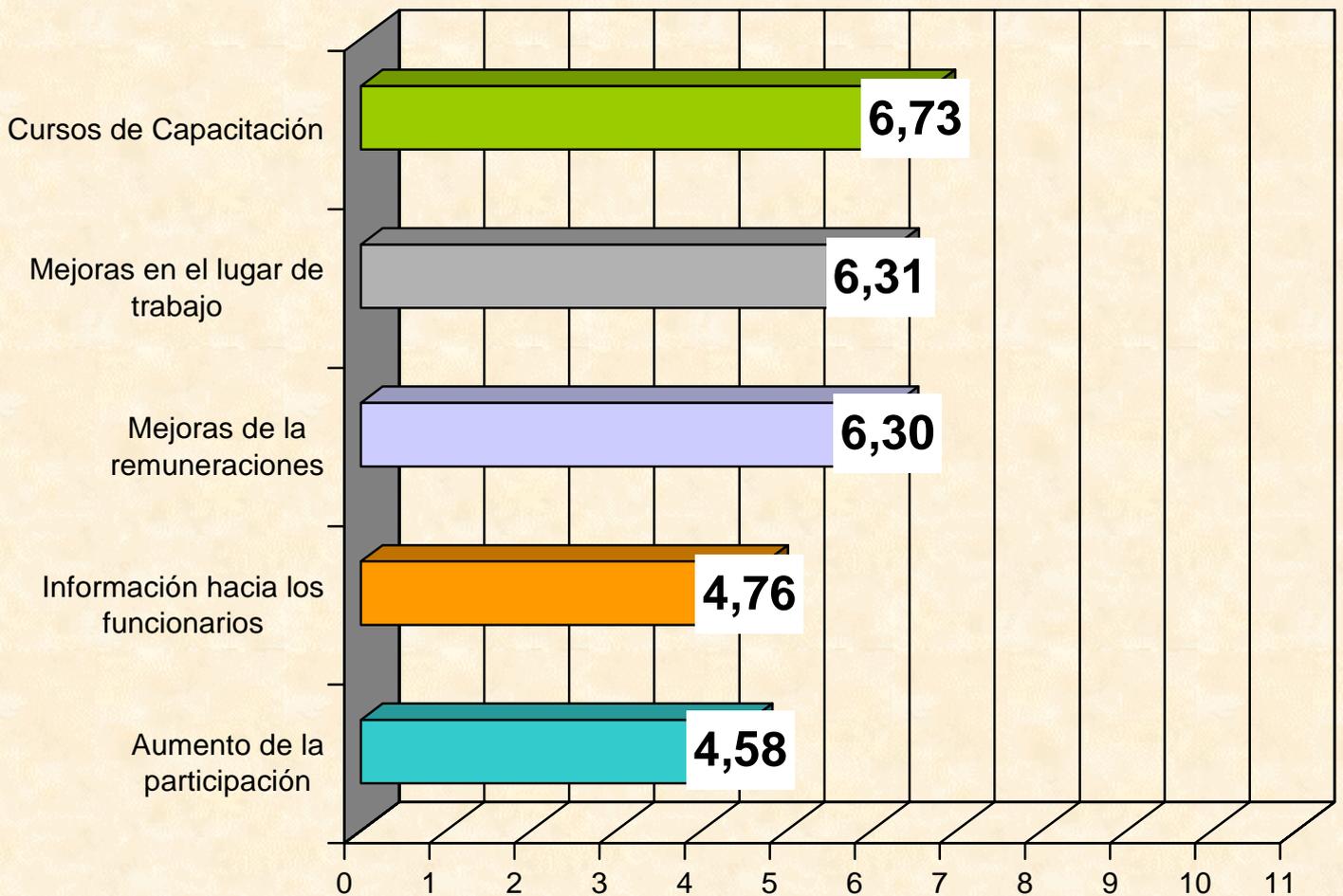
### **3.2.3 Factores físico - ambientales y de seguridad:**

— *En orden de mayor a menor positividad, los items correspondientes son los siguientes:*

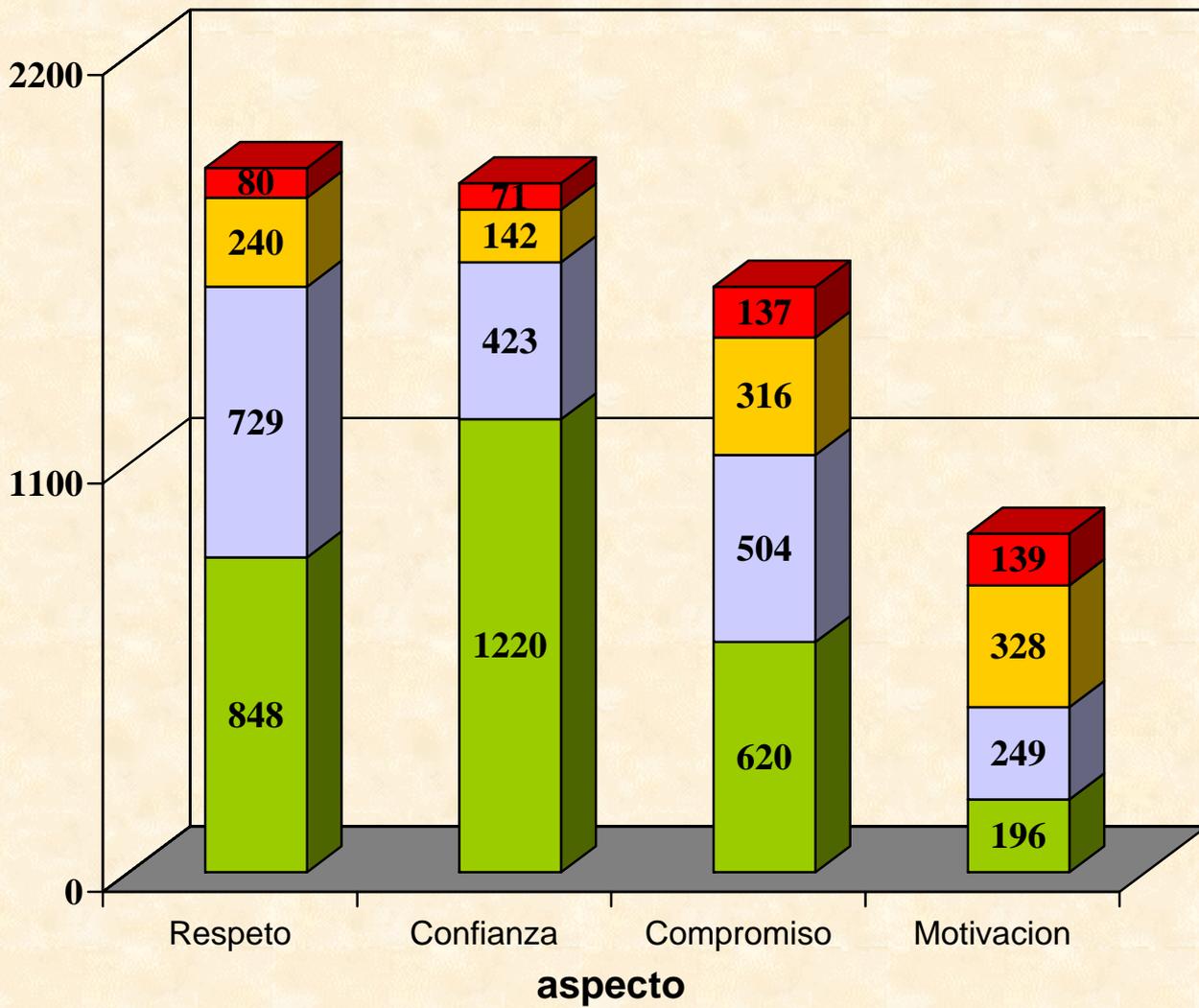
- Conozco los riesgos y medidas de prevención para evitar accidentes del trabajo y enfermedades laborales.
- El Servicio da importancia a la prevención de accidentes en el trabajo y a la salud laboral.

- En mi lugar de trabajo la temperatura, la ventilación y el espacio me permiten trabajar bien.
- Se nos ha entregado la capacitación necesaria para prevenir los riesgos y/o accidentes en el trabajo.

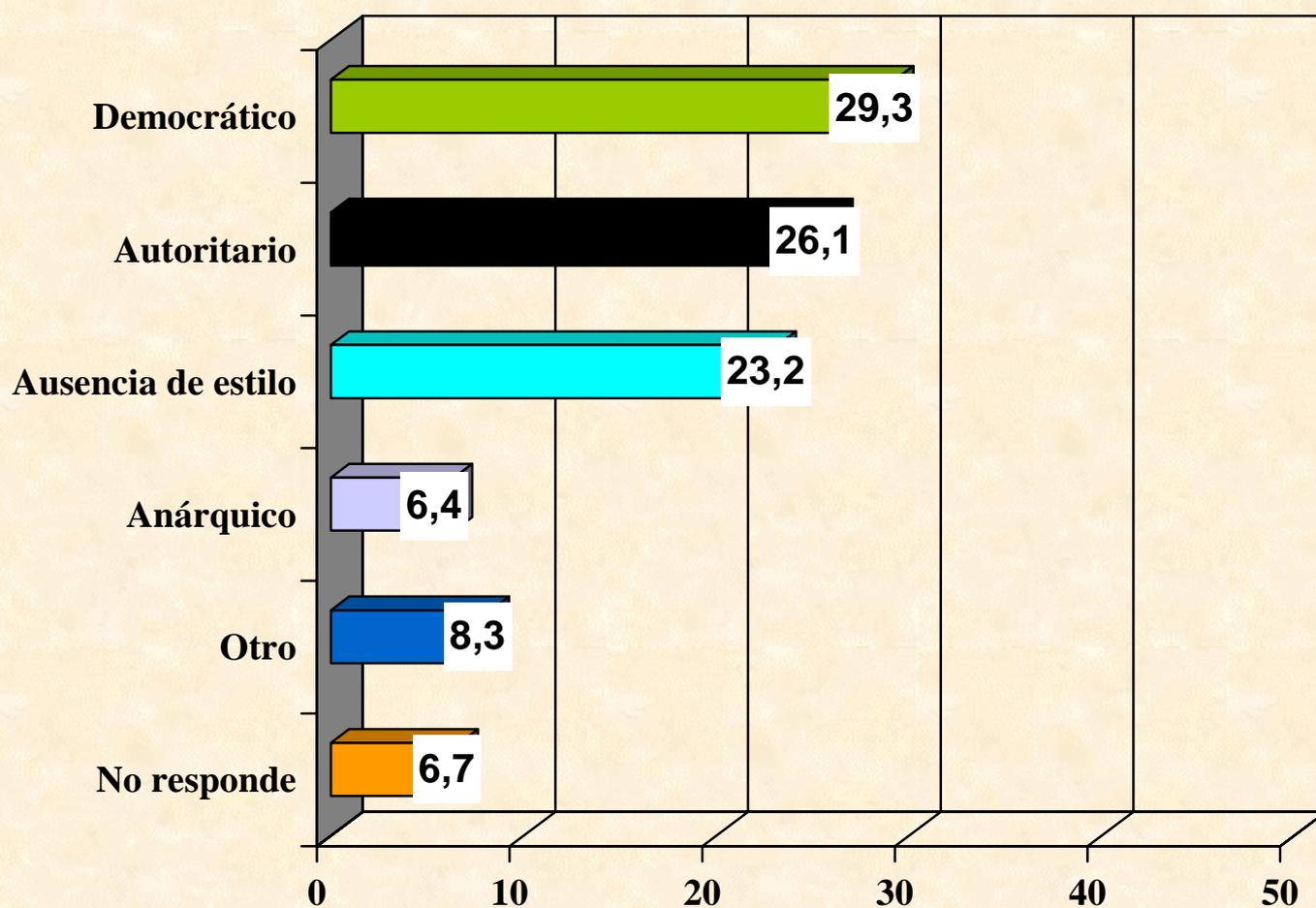
### Las 5 acciones más identificadas que el Servicio ha realizado para mejorar el Clima Laboral



**Orden de importancia asignada a los 4 aspectos que más identifican el lugar en que trabaja el funcionario**

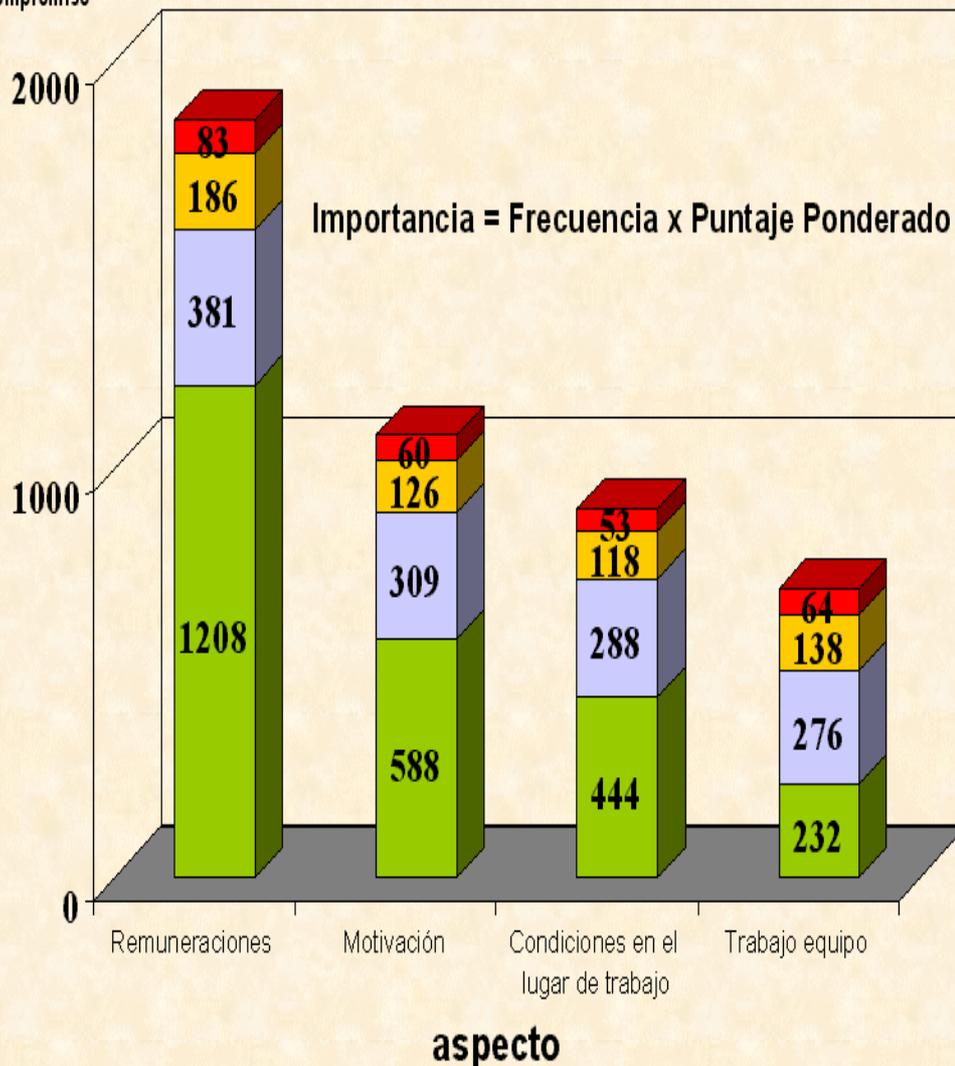


**Porcentaje de respuestas respecto del estilo de jefatura que caracteriza al Servicio**



### Orden de importancia de los 4 aspectos que deben ser mejorados en el Servicio

Alternativas : Efic. del desempeño, Calidad del Serv., Cercanía Usuario, Condic. Lugar trabajo, Herram. Tecnol. de trabajo, Remun., RR.HH., Benefic., Comunicación, Cursos de Capacitación, Eval. Desemp., Autoest. Lab., Trab. Equip., Motiv., Probidad y Etica funcionaria, Desarrollo de Liderazos, Inform func., Presencia del Servicio, Participación, Conocimientos de metas y proyectos, Respeto, Confianza, Compromiso



Es interesante observar que la Motivación Laboral ocupa el mas alto grado de Satisfacción, sin embargo, los funcionarios opinan que es el 2° aspecto de 23, que debe ser mejorado. Las Remuneraciones y las Condiciones en el lugar de trabajo, son congruentes con los resultados.



### 3.3. Análisis de Resultados.

En términos globales, el clima organizacional de la Tesorería General de la República presenta un mayor grado de Satisfacción (positividad 12 de 14) que de Insatisfacción (negatividad 2 de 14).

- **Relaciones humanas:** Mide la percepción de la atmósfera de Relaciones Humanas en el trabajo y la necesidad de mejorarlas. El este punto se obtuvo una fortaleza relativa, existe un 61.1% de satisfacción.
- **Comunicación:** Mide la percepción del personal, acerca de la calidad y cantidad de comunicación, el estilo comunicacional de la organización, los niveles de desarrollo y deterioro comunicacional. Este es un punto que está al límite, aunque es una fortaleza relativa, existe casi la mitad, un 44.9% de insatisfacción. Es punto que se debe mejorar.
- **Información:** Mide la percepción acerca de los niveles de calidad, oportunidad y pertinencia de la información que se recibe, el grado de comprensión, la credibilidad que se le otorga y la necesidad de mejorar estos efectos. Ésta es una fortaleza ubicada en el segundo lugar, con un 81.7%.
- **Perspectivas de progreso y desarrollo:** Mide la percepción acerca de las posibilidades de aumentar su nivel de conocimientos y destrezas relativas a lograr y/o incrementar mayor desarrollo laboral y personal. La posibilidad de aprendizaje en el trabajo. Esta es una fortaleza relativa, con un 69.3% de satisfacción.
- **Remuneraciones:** Mide la percepción del personal sobre lo equitativo y ajustado de la realidad en que se encuentra su remuneración, así como el grado de conformidad con ésta. Ésta es una debilidad crítica, que urgentemente debe ser superada, ya existe casi un 60% de los funcionarios con insatisfacción, 59.10%.

- **Participación:** Mide la percepción del personal acerca de sus posibilidades de aportar su conocimiento en la resolución de problemas y/o en la anticipación de las consecuencias, como la consideración de sus opiniones en la toma de decisiones. Este punto, que representa una fortaleza relativa, existe un 61.5% de satisfacción.
- **Motivación laboral:** Mide el grado de compromiso con el propio trabajo y el nivel de satisfacción personal en relación a cómo se siente en el lugar de trabajo, cómo se siente en relación a su jefatura y compañeros de trabajo. Mide la posibilidad de expresar conocimientos y habilidades. La entrega de orientación para modificar las conductas laborales no logradas, como el nivel de refuerzo a las conductas laborales logradas y el conocimiento acerca de las expectativas de su desempeño. Este factor se relaciona con la autoestima personal en la vinculación con el refuerzo de las conductas laborales esperadas como la valoración de sus capacidades y conocimientos. Esta es una gran fortaleza, ya esta en un primer lugar y representa un 91.7% de satisfacción.
- **Cooperación entre unidades:** Mide la disposición al trabajo en equipo, la voluntad de compartir información, la forma en que se resuelven los conflictos y la percepción de unión. Ésta es una fortaleza relativa, ubicada en el noveno lugar, con un 63.4%.
- **Beneficios y actividades socio recreativas:** Mide el conocimiento del personal de los beneficios a los que puede acceder a través del Servicio de Bienestar de la Institución, la valoración que otorga a éstos, como la existencia de actividades socio-recreativas a las cuales puede acceder. Ésta es otra fortaleza relativa con un 66.1 % de satisfacción.

- **Ejercicio de la jefatura:** Mide el conocimiento de la jefatura acerca de los méritos y competencias del personal de su dependencia. Mide la percepción de la calidad de la RR.HH. y laborales con la jefatura de la cual depende y la de otras. El nivel de credibilidad y validación que le otorga la jefatura, en relación al conocimiento, idoneidad y capacidades de dirección. Mide la percepción del estilo de jefatura del Servicio. Ésta es una fortaleza relativa, con un 64.3 % de satisfacción, a pesar que el estilo de jefatura es de un 26.1 % de tipo autoritario.
- **Factores físico ambientales y de seguridad:** Mide la apreciación general sobre las condiciones físico-ambientales de trabajo y el conocimiento como aplicación de las conductas de prevención de riesgos. Ésta es una debilidad crítica, que debe ser mejorada, con un 51.8 % de insatisfacción.
- **Organización del trabajo:** Mide el conocimiento y las responsabilidades de las funciones propias del cargo que se desempeña. Mide el nivel de organización del trabajo en relación a la percepción de la distribución, ritmo y niveles de exigencia laboral. Mide el acceso a herramientas y tecnología necesarias para la realización del trabajo. Para este punto se aprecia una fortaleza, con un 74.9% de satisfacción.
- **Sentimiento de pertenencia e identidad con el Servicio:** Mide el conocimiento y grado de asimilación de la definición organizacional, así como el grado de internalización, tanto del sentido como de los objetivos del Servicio. Se refiere al grado de compromiso y afiliación con la Institución. Mide también el grado de autoestima laboral referido a la identificación con la Misión y Visión, la percepción de la valoración de los usuarios y el posicionamiento del Servicio en la comunidad. Esta es otra fortaleza con un 81.1 %, que corresponde al tercer lugar.
- **Probidad:** Mide el respeto y compromiso que se le otorga a la promoción de las conductas de honradez y honestidad. Es otra fortaleza, que corresponde al quinto lugar, con un 73.1 % de satisfacción.

Los Factores que más aportan a la positividad del clima y los que hoy constituyen las Fortalezas del Servicio, son aquéllos relacionados con la **Motivación Laboral** que el personal dice sentir por desempeñarse en el Servicio; la **Información** que se comparte al interior; el **Sentido de Pertenencia a la Institución**; la **Organización del trabajo**; y la **Probidad**.

Los Factores que aparecen como Debilidades de mayor a menor son: las **Remuneraciones**; los elementos **Físico-Ambientales y de Seguridad**, siguiéndole en menor medida de insatisfacción, las **Comunicaciones**.

Respecto a las acciones realizadas por la Institución que el personal identifica como las que más han aportado al Clima, ocupa el 1° lugar los **Cursos de Capacitación**, el 2° lugar las **Mejoras en el lugar de trabajo**, el 3° lugar las **Mejoras en la Remuneraciones**, siguiéndoles la **Información hacia los funcionarios** y el **Aumento de la Participación**.

En relación a los aspectos que más identifican del lugar de trabajo de cada funcionario, aparecen en los primeros lugares el **Respeto**, la **Confianza** y el **Compromiso** y la **Motivación**.

Los aspectos que, a juicio de los funcionarios se deben mejorar son, en orden de importancia, las **Remuneraciones** ( aunque reconocen su mejoría en 3° lugar de 11) , la **Motivación Laboral**, (que paradójicamente se ubica en el más alto grado de Satisfacción ) las **Condiciones en el lugar de trabajo** (aunque se reconoce su mejoría en 2° lugar de 13) y el **Trabajo en Equipo**.

Los funcionarios identifican el Estilo Democrático en un 29,3% y el Estilo Autoritario como práctica del ejercicio de jefatura en un 26,1%, siguiéndole la Ausencia de Estilo, con un 23,2%.

### **3.4. Algunas entrevistas sobre el clima organizacional.**

El Tesorero General de la República **Don Gianni Lambertini Maldonado** cree que debe existir una identificación del personal con la cultura organizacional de la institución, él opina en relación al actual clima organizacional: “Para que una institución funcione, se debe tomar en cuenta un aspecto importante, y este es tratar de alinear aquellos valores que tienen los funcionarios, con los valores base de nuestra institución, con el objeto de articular los intereses individuales con los organizacionales.” Además, él cree que aún estamos con el efecto negativo del régimen militar, “por otra parte, los funcionarios, no sólo de la Tesorería, sino que a nivel de la Administración Pública en general, tienen una personalidad temerosa, de individualismo, de autismo, miedo a dar la opinión ante las autoridades que están por sobre ellos. Sin embargo, esto se explica por los años de autoritarismo que existieron en nuestro país, donde el estancamiento de las remuneraciones y el descrédito de la función pública, influyeron de sobremanera en el actuar de las personas”

El actual Jefe del Departamento de Estudios y Desarrollo, Sra. **Pamela Cuzman** consultada sobre los cambios tecnológicos, y como afectan al clima organizacional, señala que “las relaciones interpersonales dentro de la institución muchas veces impiden la apuesta de un cambio tecnológico, ya que ha costado de sobremanera hacer que los funcionarios trabajen en equipo; se han hecho esfuerzos por que las personas entiendan que muchas veces éste modo de trabajo facilita y acelera los procesos decisionales, y que llevan al logro de los objetivos organizacionales... En general, encuentro que los funcionarios antiguos son muy reacios a aceptar los cambios, tal vez esto se explique porque sienten una especie de ataque o invasión por parte de los nuevos profesionales que ingresan con los ideales inculcados en las Universidades, con tendencias claras de cambios y trabajo en grupo”.

“Por otra parte, creo que hay un tema que está fallando dentro del clima de la organización, y éste es el relativo a las comunicaciones, ya que si bien los canales comunicacionales de tipo formal están establecidos, la información no estipulada en los procedimientos reglados, no llega con la calidad que corresponde, no pasa tal vez por las líneas que debiera, es decir, no hay mucha fluidez en términos comunicacionales. Creo que este punto se puede tomar como una debilidad dentro del Servicio, que perjudica a la aplicación del cambio”.

Consultada a la Jefa del Departamento de Personal, **Sra Andrea Tohá Veloso**, sobre la encuesta de clima laboral, hecha en el 2002, contesto “es importante destacar que esta medición nos revela que, dentro de nuestras 5 más altas Fortalezas, se encuentra la MOTIVACIÓN LABORAL en primer lugar con el 91,70% de satisfacción, en tercer lugar el SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD CON EL SERVICIO con un 81.10% de satisfacción y la PROBIDAD en el quinto lugar, con un 73.10% de satisfacción. Estas Fortalezas pertenecen al ámbito valórico y su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza que posibilita el mejoramiento de cualquier otro ámbito, constituyéndose en una de nuestras riquezas organizacionales, de las cuales podemos sentirnos orgullosos. Por otra parte, con el producto de este trabajo, el Departamento de Personal elaborará un Plan de Desarrollo Organizacional del Servicio, congruente con el Plan Estratégico y las Políticas del Servicio y de Recursos Humanos”.

Según **Alicia Sepulveda Toro**, psicóloga, del Departamento de Personal, encargada de dirigir la encuesta de clima laboral, en noviembre del 2002, la encuesta tuvo aspectos positivos y negativos. Con relación a las remuneraciones, el personal las considera insuficientes, pero reconoce que se han mejorado, además en comparación con otros servicios no son bajas. Además, se nos dio a entender que siempre los funcionarios estarían disconformes con los sueldos, ya que existe un gran consumismo, muchas deudas, etc.

En relación a las percepciones, por ejemplo de las remuneraciones se objetaba, que cual es la finalidad de medirlas si una vez mejoradas las expectativas cambian, ella nos explica que existen muchas variables y que es válido que esto suceda.

Ella considera que las percepciones son fundamentales, (punto de vista subjetivo), ya que todo gira a lo que percibimos del mundo. Además, nos explica la validez de estas encuestas en cuanto representan lo que piensan, sienten las personas, lo que implica mayor o menor motivación por su trabajo.

Nos explicó que el método científico no es aplicable a estas encuestas, ya que estamos hablando de hechos sociológicos.

### **3.5. Análisis de las dimensiones del C.O. según Liwin y Stringer.**

A continuación se darán las reglas que creemos son fundamentales, según Liwin y Stringer, para un buen clima laboral y por lo tanto, que influyen en la eficiencia organizacional, las cuales serán analizadas en el contexto del Servicio de Tesorerías.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos, la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

A continuación presentamos algunos aspectos, según Goncalves<sup>25</sup>, que se pretenden evaluar son los siguientes:

### **3.5.1. Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Creemos que para ciertas funciones del Servicio de Tesorerías, se debiera dar cierta independencia y así mejorar el clima organizacional, como por ejemplo a profesionales y especialistas.

### **3.5.2. Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Como se puede apreciar en la encuesta 2002, un aspecto negativo, es que existe un grado de insatisfacción (51.8%), por ejemplo, no existen adecuadas oficinas, con ventilación y baños dignos; sillas en mal estado, entre otras.

### **3.5.3. Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Si bien en este punto existe un porcentaje (29,3%) de estilo jefatura democrático, no es menor considerar que un poco más de una cuarta parte (26,1%), considera en estilo de liderazgo autoritario, lo que es otro punto negativo. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida

---

<sup>25</sup> Goncalvez, Alexis P. "Dimensiones del Clima Organizacional".

de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### **3.5.4. Relaciones.**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes. En la Tesorería sólo el 55% obtuvo satisfacción, considerándose una fortaleza relativa. Con relación a la información, esta ha tenido una gran satisfacción con un 81,7%.

#### **3.5.5. Implicación.**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez?. Este es un punto positivo, ya que según esta encuesta existe el 91,7% de satisfacción, a pesar que el estilo de liderazgo no es el óptimo.

#### **3.5.6. Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Si existen, pero podrían ser más eficientes si se mejoran, los aspectos negativos del clima laboral.

#### **3.5.7. Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En este punto, el grado de reconocimiento (incentivos, según clima organizacional del la ANEF) es marginal en relación a la mayor eficiencia del sector y desde un punto de vista de las remuneraciones, las son deficientes. Además según

la encuesta 2002, esta produce un 59,1% de insatisfacción. En este punto, no bastan las buenas calificación o las anotaciones positivas, ya que están no suponen un mayor ingreso o ascenso. Otro punto es que el método de las calificaciones sufre de falencias, como por ejemplo, proceso discriminatorio (encuesta ANEF), lo que al final crea un mal clima laboral.

### **3.5.8. Remuneraciones.**

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

En este punto es negativo, que las remuneraciones son deficientes, como se dijo antes existe un 59,1% de insatisfacción, que es una debilidad crítica que debe ser superado lo antes posible. Según las ANEF, el 59,3% dice que el sueldo no alcanza para vivir dignamente. En el caso de Tesorerías, la única forma de subir el sueldo sustancialmente es mediante la asignación profesional, lo que va en desmedro de las personas que no tienen los recursos para estudiar, incluso teniendo las mismas responsabilidades.

### 3.5.8.1 Las remuneraciones y las expectativas.

Nosotros hemos podido constatar que existe una controversia respecto a las remuneraciones, ya en 1999, en el texto Recursos Humanos en el Sector Público, Mario Marcel, decía<sup>26</sup>:

- a) Existe un mejoramiento de las remuneraciones, no sólo en relación al pasado, sino también con respecto al sector privado. "... si se analiza el costo unitario de la mano de obra en el sector público, se verá que el crecimiento de las remuneraciones reales, en promedio, ha sido de un 76% para el personal civil de la Administración Pública, tanto del Gobierno Central como Municipalidades en su conjunto. Este ha sido mayor en sectores como la Salud, Poder Judicial, Educación, Educación y Salud Municipal, en los cuales las remuneraciones han crecido en mas de 100 por ciento".
  
- b) Los ingresos públicos aumentan, y por lo tanto se han aumentado los gastos en personal, "... se puede apreciar que la participación de los gastos en personal, en relación al gasto público total, ha experimentado un crecimiento en la década del 1990, razón por lo que también ha incrementado su participación dentro del PIB (Producto Interno Bruto). Es decir, el sector público a la proporción de los recursos que destina a financiar las remuneraciones de los funcionarios".
  
- c) Con relación a las desigualdades del sector público dice que los mejoramientos de remuneraciones, han tenido un carácter redistributivo "...si se analiza la estructura de estos mejoramientos, se puede ver que entre 1991 y 1996, al separarse los funcionarios por estamentos, los auxiliares han obtenido los mayores mejoramientos, y que dentro de cada uno de los estamentos, los trabajadores del 40 % más pobre, es decir, los de menores ingresos, son los que han percibido los mayores reajustes. Entre 1990 y hoy, el ingreso mínimo

---

<sup>26</sup> Dipres. Marcel, Mario. Recursos Humanos en el Sector Público. Experiencias, Análisis y Propuestas. Página 93.

experimentó un crecimiento de 150%. El estamento que ha empeorado su situación respecto al mercado, ha sido el de los directivos y profesionales”.

La explicación que da Mario Marcel, respecto a porque los funcionarios consideran poco o indignos sus sueldos, se debería mayores gastos, “... a medida que se han ido desarrollando muchos programas, que han ido aumentando la selectividad, y exigiéndose mayor cofinanciamiento de parte de la población para muchos servicios sociales, los sectores medios (entre ellos los funcionarios públicos), han debido afrontar gastos mayores; por ejemplo, la educación de los hijos. Los funcionarios públicos chilenos tienen en promedio, mas de 40 años, por lo tanto, sus hijos están en edad de asistir a la educación media y superior, lo que implica destinar una importante fracción de su renta para la educación. Este tipo de gastos los lleva a endeudarse, lo que se puede apreciar en la encuesta: alrededor de un 90 % declara tener deudas, y un 45 % de ellos dice que la carga representada por éstas es muy pesada”<sup>27</sup>.

Respecto a este tema Carolina Toha, nos presenta una respuesta al por que el sector público considera insuficiente su sueldo, ya no en los gastos sino en las expectativas, “.. podemos analizar por qué la gente no reconoce el notable aumento experimentado por las remuneraciones en los últimos años (un 60 %). En primer lugar, debemos tomar en cuenta que el punto de partida fue un monto muy deteriorado y que, además, hay un *crecimiento de las expectativas*. Por otra parte, los datos muestran que los niveles de remuneraciones, en prácticamente todos los segmentos salvo los profesionales, no son significativamente distintos a los del mercado; sin embargo, la insatisfacción permanece. Probablemente esto se deba a problemas relacionados con las expectativas de consumo permanente y de enorme endeudamiento que nos impone nuestra sociedad”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Dipres. Marcel, Mario. Recursos Humanos en el Sector Público. Experiencias, Análisis y Propuestas. Página 97.

<sup>28</sup> Dipres. Toha, Carolina. Recursos Humanos en el Sector Público. Experiencias, Análisis y Propuestas. Página 164.

### **3.5.9. Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. Para este punto usaremos el parámetro de los asesores que, según la encuesta de la ANEF, son un grupo privilegiado, lo que se cumple en este Servicio.

### **3.6.0. Otros factores.**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

Otro punto (según ANEF), es que los ascensos y la capacitación, este último no son objetivos y no permiten la profesionalizaron. Sin embargo, según la encuesta al Servicio de Tesorerías existe un 66,1% de satisfacción con relación a las perspectivas de desarrollo y progreso.

Por lo tanto, el gran escollo son las remuneraciones, que afectan negativamente al clima organizacional y por lo tanto a su misión. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

---

### **3.7. Propuestas para mejorar el clima laborar.**

*Dar a conocer los resultados de clima y comprometer a las Jefaturas del Servicio en una fuerza de tarea que elabore plan de mejoramiento y desarrollo, que involucre acciones conjuntas y métodos participativos.*

*Respecto a Remuneraciones y Condiciones Físicas:* Efectuar acciones comunicacionales para reafirmar los avances logrados en torno a los dos Factores más críticos identificados en el resultado general. Y tratar de mejorar los sueldos mediante un aumento de los recursos.

*Respecto a las Jefaturas:* Diseñar y aplicar herramientas de gestión del desempeño que permitan optimizar la labor de las jefaturas del Servicio. Implementar instrumentos y estrategias que permitan el cambio en la forma de dirigir equipos de trabajo.

*Respecto a la motivación laboral y aprovechando las fortalezas:* Generar un plan de desarrollo para el potenciamiento de la profesionalización de los miembros de la Tesorería, a partir de la valoración de las actividades de Capacitación.

*Respecto al Liderazgo:* Fortalecer prácticas de supervisión para focalizar el rol en la administración del desempeño y los resultados, incorporando la retroalimentación periódica como herramienta metodológica. Desarrollo de Directivos y Administrativos, alineados con el Plan estratégico, la Misión y Visión Institucional.

*Respecto al trabajo en equipo:* Fortalecer prácticas de trabajo en equipo.

*Para asegurar continuidad en las estrategias:* Reevaluar el clima en un lapso de dos años, identificando avances y dificultades.

*Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural del servicio de Tesorerías.* Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.

Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno al Servicio de Tesorerías.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES

#### 4.1 Conclusiones

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Según los resultados, se puede concluir de los 14 factores evaluados, un 85.7 % son consideradas fortalezas o fortaleza relativas del clima. Sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14.2%. Ningún factor aparece como debilidades graves. La motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyen fortalezas del Servicio que pertenecen al ámbito valórico del área cognitiva-afectiva, su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza, que posibilitan el mejoramiento de cualquiera de los otros ámbitos.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional, se concluye que el término es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De él dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.

En relación a la participación, la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración del personal se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

El Servicio de Tesorerías adolece de problemas de clima laboral con el aspecto crítico que son las remuneraciones, sin embargo existe un gran grado de compromiso con el servicio o motivación laboral que se debe usar como fortaleza para superar las debilidades.

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto de la Administración Pública se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.

La falta de una proyección cultural en ambos sentidos ha ocasionado la deserción del personal calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera. Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.

Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal calificado del Servicio hacia otras fuentes de trabajo.

La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Tesorería General de la República. “**Informe de Gestión**”, 1998 – 1999.
- Rodríguez Mansilla, Darío. **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Chiavenato (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Mac Graw – Hill
- Koontz, Harold. (1999) **Administración una Perspectiva Global**. Ediciones McGRAW – HILL.
- Tesorería General de la República (2002). “**Informe Gral Clima Laboral**”.
- ANEF (2001). “ **Diagnóstico: Situación de los Funcionarios del Sector Público** “. **Página [www.anef.cl](http://www.anef.cl)**
- Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda. **Recursos Humanos en el Sector Público: Experiencias, Análisis y Propuestas**, DOLMEN EDICIONES S. A. ( 1999).
- Goncalvez, Alexis P. “**Dimensiones del Clima Organizacional**”.  
(Página web: <http://www.calidad.org/articulos/deco7/2dec97.htm>). Él es Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa.
- Ander Egg – E. (1982) **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Humanitas.
- Brow W y Moberg D (1990). **Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral**. México: Editorial Limusa.
- Brunet L (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias**. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato I (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- Dessler G (1979). **Organización y Administración: enfoque situacional**. México: Prentice Hall.
- Hall, R. (1996). **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados**. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Hunt, J (1993). **La Dirección de Personal en la Empresa**. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

## **ANEXOS**

### **ENTREVISTAS REALIZADAS**

Sr. Gianni Lambertini Maldonado . Tesorero General de la República.

Sr. Eugenio Guzmán Fredes. Jefe Departamento de Operaciones.

Sr. Pamela Cuzman. Jefe Departamento de Estudios y Desarrollo.

Sr. Andrea Toha. Jefe Departamento de Personal.

Sr. Alicia Sepulveda Toro. Psicóloga del Departamento de Personal. Encargada de la encuesta de clima laboral.

**Resultado proposición factor remuneraciones.**

| <b>Proposición N° 5</b>  | <b>Totalmente<br/>en desacuerdo</b> | <b>En<br/>Desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>de acuerdo</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| Mi sueldo es adecuado considerando la  |                                     |                          |                       |                                  |              |
| realidad de otros Servicio Públicos y la<br>situación<br>del país.   | 290                                 | 367                      | 397                   | 197                              | 1251         |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
| <b>Proposición N° 42</b>   | <b>Totalmente<br/>en desacuerdo</b> | <b>En<br/>Desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>de acuerdo</b> | <b>TOTAL</b> |
| Mi grado es similar al de otros compañeros<br>que<br>tienen los mismos años de experiencia y<br>que<br>trabajan en funciones y responsabilidades<br>similares a las mías | 380                                 | 373                      | 367                   | 128                              | 1248         |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
| <b>Proposición N° 44</b>   | <b>Totalmente<br/>en desacuerdo</b> | <b>En<br/>Desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>de acuerdo</b> | <b>TOTAL</b> |
| Encuentro justo el sueldo que recibo por mi<br>Trabajo   | 347                                 | 419                      | 355                   | 128                              | 1249         |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
| <b>Proposición N° 52</b>   | <b>Totalmente<br/>en desacuerdo</b> | <b>En<br/>Desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>de acuerdo</b> | <b>TOTAL</b> |
| Mi sueldo está de acuerdo con las<br>obligaciones<br>que tengo   | 305                                 | 448                      | 372                   | 137                              | 1262         |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |
| <b>Proposición N° 56</b>   | <b>Totalmente<br/>en desacuerdo</b> | <b>En<br/>Desacuerdo</b> | <b>De<br/>Acuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>de acuerdo</b> | <b>TOTAL</b> |
| Valoro los incentivos económicos del<br>Servicio   | 44                                  | 61                       | 406                   | 749                              | 1260         |
|  |                                     |                          |                       |                                  |              |