



*Escuela de Gobierno y Gestión
Administración Pública*

“Profesionalización, una nueva política de personal: ventajas y desventajas de su aplicación en la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - CONICYT”

Profesor Guía: Gerardo Torres Balchen
Alumnas: Mónica Chávez Araya
Lucía Montero Erices

Tesis para optar al título de: Administrador Público y el grado de:
Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas

SANTIAGO, Noviembre de 2009.

Índice

Introducción.....	03
1. Planteamiento del Problema.....	04
1.1. Justificación.....	06
1.2. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	08
1.2.1. Objetivo General	08
1.2.2. Objetivos Específicos.....	08
1.3 Hipótesis.....	08
2. Marco Teórico.....	09
2.1. La Ciencia y Tecnología en Chile.....	09
2.2. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.....	12
2.3. CONICYT y sus Programas.....	15
2.4. El Fortalecimiento Institucional de CONICYT.....	24
2.5. Gestión de Recursos Humanos.....	25
2.5.1. Conceptos básicos de Profesionalización.....	26
2.5.2. Comunicación.....	29
2.5.3. Teorías de las Relaciones Humanas y Motivación.....	30
2.6. Política de Personal.....	41
2.6.1. Administración Pública y Carrera Funcionaria.....	47
2.7. Clima Laboral.....	49
2.8. Conflicto Laboral.....	55
3. Marco Metodológico.....	57
3.1. Tipo de Investigación	57
3.2. Instrumentos de Recolección de Información.....	58
3.3. Variables a Considerar.....	59
4. Desarrollo y Aplicación de Instrumentos.....	60
Conclusiones	80
Bibliografía.....	86
Glosario.....	87
Anexos.....	88

Introducción

En el siguiente trabajo abordaremos la Profesionalización, tema que ha cobrado gran importancia al interior del Estado y que a su vez, es una de las principales herramientas para mejorar la calidad del servicio entregado a los usuarios de las Instituciones Públicas.

La razón principal de tomar la Profesionalización como tema central en nuestra tesis, es la importancia que ha cobrado y porque involucra tanto a los funcionarios públicos como a los usuarios/beneficiarios.

Este trabajo abordará la Profesionalización y su implementación en la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).

Abordaremos distintos puntos de vista de destacados autores, lo cual nos servirá de base para nuestra investigación.

El marco metodológico, constara del tipo de investigación, de los instrumentos de recolección de información y las variables a utilizar para el buen desarrollo del trabajo.

Por último, se aplicará el instrumento elegido para llevar a cabo la investigación, que en este caso fue la Encuesta. Además se analizarán y relacionarán los resultados de la investigación, con los antecedentes teóricos.

Deseamos con el siguiente trabajo, aportar antecedentes valiosos para el buen funcionamiento de CONICYT.

1. Planteamiento del Problema

La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, en adelante CONICYT, es una institución pública autónoma inserta en el Sistema Nacional de Innovación, que se relaciona administrativamente con el Gobierno a través del Ministerio de Educación.

En el actual gobierno, de la Presidenta Bachelet, se le ha asignado gran importancia al desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, lo que se ha visto acompañado de un significativo aumento de recursos que el Estado ha destinado al desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación en los últimos años.

En este marco, y con esta nueva mirada la institución ha implementado un plan de fortalecimiento institucional, orientado a modernizarse en cuanto a su Gobernabilidad, Gestión y Políticas de Evaluación.

Este plan, incorpora una nueva política de personal conocida como profesionalización, la cual favorece el fortalecimiento institucional y es el eje central para lograr un adecuado funcionamiento del Estado que aspira a ser moderno y capaz para enfrentar los desafíos que imponen los nuevos tiempos.

Dotar al Estado de una administración profesional contribuirá a crear las condiciones que permitan asegurar los principios de excelencia, transparencia, legalidad, probidad y no discriminación, a través de la aplicación de criterios de idoneidad y mérito.

Para llevar a cabo lo anterior se hace primordial contar con un grupo humano de excelencia, que entregue un servicio de calidad a los usuarios/beneficiarios¹, es así como la dotación de personal entre el período 2005 - 2008 se ha incrementado de manera significativa, actualmente el 75% corresponde únicamente a profesionales de las distintas ramas del conocimiento.

¹ Ver glosario.

En CONICYT, la implementación de esta nueva política de personal, ha afectado la convivencia, las relaciones interpersonales y el clima laboral, debido a que son impuestas y no consultadas, ni mucho menos monitoreadas después de su implementación.

En resumen, el crecimiento de la planta de profesionales con mayores ingresos, sin respetar los procedimientos habituales de contratación de personal, puede desembocar en un conflicto laboral entre funcionarios nuevos y antiguos.

A lo anterior, se debe agregar que la infraestructura (espacio físico), no ha crecido en igual proporción al incremento de la dotación de personal. Actualmente CONICYT cuenta con 6 dependencias, las cuales deben albergar a 349 funcionarios; lamentablemente no todas ellas se encuentran acordeamente habilitadas.

Pregunta de Investigación

¿Qué efectos ha generado la implementación de la profesionalización en el clima laboral de CONICYT?

1.1. Justificación del Problema

El desarrollo del presente trabajo pretende evidenciar los problemas que actualmente enfrenta CONICYT en materia de políticas de personal y proponer a su vez, soluciones en el ámbito de condiciones laborales y calidad de empleo público, para que se privilegie el desarrollo integral de las personas que constituyen y participan a diario en el Sector Público, con una carrera funcionaria más transparente y objetiva, que fomente la participación e igualdad de oportunidades, reconociendo así el mérito de funcionarios, aumentando la inversión en formación y capacitación.

Además, se pretende aportar a CONICYT información importante sobre la percepción de sus funcionarios respecto a la profesionalización, lo que ayudará a tomar decisiones importantes a futuro, para perfeccionar las políticas de personal, ya que son los funcionarios públicos, los que hacen posible la ejecución de las políticas públicas, poseen la experiencia, conocen su trabajo y las necesidades de la ciudadanía, por tanto, deben ser los principales actores en la definición de dichas políticas y de las acciones modernizadoras.

Cabe señalar que si el funcionario está debidamente capacitado para cumplir las funciones idóneas del servicio, la institución crecerá íntegramente por lo que será mejor vista y evaluada, ya que estará satisfaciendo las demandas de la ciudadanía.

Con este trabajo además, será posible contribuir al desarrollo de soluciones para mejorar el clima laboral existente en la Institución, ya que esto permitirá que los funcionarios se sientan más valorados y comprometidos con CONICYT. Asimismo, contribuiríamos a disminuir las brechas salariales existentes en los distintos estamentos y que mantienen descontentos a muchos de los funcionarios.

Por último y no menos importante, una vez finalizado el presente trabajo, quienes hemos participado de él, estaremos más preparadas para enfrentar los cambios que trae consigo la implementación de esta nueva política “Profesionalización”; además de servirnos como tema investigativo base para optar al Título de Administrador Público y al grado de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas.

1.2. Objetivo General y Objetivos Específicos

1.2.1. Objetivo General

- Analizar las ventajas y desventajas de la profesionalización en la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) y como podría afectar al clima laboral esta nueva política de personal.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar los beneficios que ha generado la profesionalización en CONICYT.
- Analizar los problemas que ha generado la política de profesionalización y su crecimiento en la dotación de la Institución.
- Conocer la opinión de una muestra de la población de CONICYT, con respecto a esta nueva política de personal.

1.3. Hipótesis

Hipótesis:

La implementación de la Profesionalización afecta el clima laboral de la Institución generando un aumento desmedido del personal, disparidad de sueldos y grados, esto sumado a la falta de infraestructura o espacio físico provoca un descontento generalizado entre los funcionarios de CONICYT.

2. Marco Teórico

2.1. La Ciencia y Tecnología en Chile

Chile ha avanzado significativamente en los últimos veinte años en el ámbito científico-tecnológico, medido en términos de su propia historia y en comparación con otros países.

Los cambios relevantes que ha tenido la ciencia y tecnología, se debe a algunos componentes y factores como son la apertura de la economía, favoreciendo con esto la importación y exportación de productos y servicios. La exportación se ha convertido en la meta de cualquier empresa importante o que pretende serlo, esta situación ha provocado una demanda importante de tecnología, para competir apropiadamente en los mercados internacionales es necesario tener una tecnología comparable o superior a los competidores.

La apertura de la economía significó, entre otras decisiones, la atracción de inversión extranjera, que ha fluido directamente desde diversos países, principalmente de Estados Unidos, Canadá, España y varios países europeos. Esta inversión ha movilizado cuantiosos recursos hacia sectores productivos rentables a largo plazo y ha promovido la transferencia tecnológica internacional.

También durante este tiempo se han desregulado sectores de la economía como son la energía eléctrica, las telecomunicaciones y la producción en todos sus ámbitos, aunque no todos como una forma de promover la iniciativa emprendedora y la competencia (un ejemplo son los monopolios energéticos que existen en nuestro país), con esto lo que se pretende buscar es una mayor eficiencia.

Esto provocó un reordenamiento de la actividad en los sectores afectados, lo que aumentó los niveles de inversión privada tanto chilena como extranjera, incrementó la variedad de las cadenas de valor y generó una oferta de productos y servicios renovados a la comunidad. Como consecuencia, ha aparecido una demanda de nuevas profesiones tecnológicas y de innovación como son la biotecnología (Cs. forestales, agropecuarias y acuícolas), producción limpia y tecnologías de información (TI), entre otras, principalmente para reducir costos y mejorar las ofertas diferenciadas, al tiempo que se han creado capacidades de transferencia tecnológica internacional.

Como consecuencia directa de las transformaciones económicas señaladas anteriormente, se produjo, y se sigue produciendo, un intenso intercambio tecnológico² desde los países desarrollados (Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania, Canadá, España, etc.) hacia aquellas empresas que han invertido en el país, principalmente transnacionales.

La transferencia tecnológica³ se ha centrado, especialmente, en equipamiento, infraestructura, servicios y personal calificado. En general, la asimilación de la tecnología extranjera ha sido fluida, de fácil adopción y dinámica, algunos ejemplos de esto se pueden apreciar en la introducción y masificación de la telefonía celular; producción minera más eficiente y sustentable, en esta última incluso se ha logrado un mejoramiento en las tecnologías originales tanto en nuevas funcionalidades como en un desempeño superior. En este ámbito CONICYT a través de FONDEF crea el Programa de Transferencia Tecnológica, para contribuir a que los resultados de los proyectos de innovación y desarrollo efectivamente produjeran impactos económicos-sociales, es así como se financia la ejecución de proyectos de transferencia de conocimientos resultantes de proyectos de investigación científica o de investigación y desarrollo ejecutados y financiados por CONICYT.

² Éste se refiere al intercambio de conocimientos y aplicación de tecnologías que se produce entre los países.

³ Ver glosario.

Otro efecto de estas transformaciones de la economía, es que se han incrementado los viajes⁴ de profesionales chilenos a los países desarrollados con tecnologías avanzadas, como la venida a Chile de ejecutivos y profesionales de otros países. Asimismo, cada vez más chilenos hacen sus estudios de postgrado en universidades líderes a nivel internacional (CONICYT en los últimos 18 años ha otorgado alrededor de 2.500 becas de postgrado nacionales y entre 2001 y 2006 ha entregado 275 becas para estudios de postgrados en el extranjero), teniendo acceso a los mejores estándares educacionales en diversos campos.

El gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet ha adquirido un importante compromiso con el desarrollo económico y social del país, que también busca disminuir la brecha entre Chile y los países desarrollados. Para ello, se han comprometido, durante todo su gobierno acciones en cuatro áreas decisivas: el Sistema Previsional, la Vivienda, la Innovación y el Emprendimiento, y la Educación.

En esta tarea, CONICYT juega un rol fundamental, que se manifiesta tanto en su participación en el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), como en la definición de sus políticas y líneas de acción. Es importante señalar que el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad es un organismo asesor permanente del/de la Presidente/a de la República, constituido por decreto en noviembre de 2005 y renovado en octubre de 2006 por la Presidenta Bachelet. Su objetivo es asesorar a la autoridad en la identificación, formulación y ejecución de políticas, planes y programas, medidas y demás actividades referidas a la innovación, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos humanos especializados y el desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías.

⁴ Principalmente se refiere a perfeccionamiento académico (intercambios estudiantiles, pasantías, postgrados, entre otros).

Antes de la creación de CONICYT, la ciencia e investigación solo eran promovidas a través de las distintas Universidades del Estado, pero principalmente la Universidad de Chile⁵, donde había un cuerpo encargado de la enseñanza y el cultivo de las letras y ciencias en Chile, cuya misión era doble al ocuparse del cultivo, enseñanza y difusión de las ciencias, artes y las letras pero también era responsable de la superintendencia de la educación en todos sus niveles (programas de estudio, aprobación de textos, control de exámenes, extensión de títulos y grados, etc.)

2.2. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)

Fue creada en 1967, por una iniciativa del gobierno de Eduardo Frei Montalva, siendo en ese entonces Ministro de Educación Juan Gómez Millas. Según Igor Saavedra⁶ quién es uno de los fundadores de esta institución, CONICYT se creó por decreto y con dineros de los fondos reservados de la presidencia de esa época. La directiva la formaban tres académicos, ad honorem; tenían una secretaria, un estafeta y una casilla de correo que servía como dirección, ya que no poseían un lugar físico donde instalarse.

Luego CONICYT producto de una ley (N°16.746 del 14 de Febrero de 1968) se transformó en comisión asesora del Presidente de la República, según lo señala Igor Saavedra, esto también ocurrió de manera insólita. El Senador Volodia Teitelboim había presentado un proyecto en que se creaba el Premio Nacional de Ciencias y que ya había sido aprobado por el Parlamento, cuando este proyecto llegó al Presidente, éste aplicó un veto aditivo, es decir, lo aprobaba pero con ciertos cambios y adiciones. Así se redactó un veto aditivo en que se cambiaba la forma del premio, y le agregaron una parte donde se creaba CONICYT dependiente directamente de la Presidencia de la República y se ordenaba dictar el reglamento correspondiente en el plazo de tres meses, lo que fue aprobado por el Parlamento. Al ser ley, CONICYT pasó a ser un asunto público y político.

⁵ PRENAFETA JENKIN, Sergio, La Comunicación de la Ciencia en Chile..

⁶ Entrevista realizada a Igor Saavedra por la Periodista Gisela Hertling en el Boletín Sociedad Chilena de Física, Año 1, Número 2, Agosto 1999.

CONICYT desde sus orígenes, tuvo como rol principal el de asesorar directamente al Presidente de la República en materias científicas. Conjuntamente, y durante toda su historia, CONICYT ha apoyado la entrega de becas de postgrado y ha financiado proyectos de investigación y desarrollo. También ha cumplido una importante función en la sistematización de la información científica, base fundamental para seguir generando conocimiento.

El marco institucional en el cual CONICYT desarrolla o ejecuta su estrategia tiene variadas redes; las horizontales, donde se ubican sus socios, aquellos que desarrollan actividades complementarias a CONICYT y con los cuales desarrollan acciones que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades presentes en el sistema de innovación. Entre éstos se encuentran: Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Ministerio de Economía, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), Ministerio de Planificación, Academia Chilena de Ciencias, Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), Microsoft y distintas empresas nacionales e internacionales.

También están las redes verticales, donde están todos los agentes con los cuales CONICYT posee una relación formal y establecida para el logro de sus funciones, estos son: autoridades (distintas reparticiones) y beneficiarios (estudiantes, investigadores, centros y otros).

Lo anterior por ejemplo, lo podemos asociar al término conocido como "Stakeholder", el cual es utilizado frecuentemente para identificar e investigar el campo de poder conformado por cualquier grupo o individuo, que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización. El Stakeholder identifica las maneras en las cuales pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades, así como su actitud hacia la organización y sus metas; en otras palabras, este término sirve para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa u organización.

Este término es utilizado por Edward Freeman, quien señala que los grupos o individuos públicos interesados deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

Los stakeholders típicos son:

- Dueños y accionistas, inversionistas
- Bancos y acreedores
- Socios y proveedores
- Compradores, clientes actuales y potenciales
- La administración de la empresa
- Empleados, consejos de trabajos y sindicatos
- Competidores
- Gobierno (local, estado, nacional, internacional) y reguladores
- Asociaciones profesionales, grupos comerciales de la industria
- Prensa
- Organizaciones no gubernamentales
- Opinión Pública, grupos de interés sociales, políticos, ambientales, religiosos, comunales

Para CONICYT, en tanto, el stakeholder funciona de la misma forma, solo que en la/s parte/s interna/s podríamos identificar a los investigadores y a los becarios, por poner un ejemplo; y en la parte externa el gobierno, que se ve representado para nuestro caso, a través del Ministerio de Educación y los proveedores por ejemplo serían nuestras contrapartes, es decir, convenios con Universidades y/o instituciones gubernamentales.

Asimismo, en la parte interna, uno o varios becarios, influenciarían a la organización demandando, por ejemplo, mayores beneficios, mayor número de becas cada año; planteándonos nuevos desafíos y metas.

Por otra parte, a raíz de la creación de CONICYT, como una entidad asesora del gobierno en materia de Ciencia y Tecnología, se comenzaron a producir cambios sustantivos en el país, y el desarrollo científico y tecnológico se transformó en uno de los factores reconocidos como más relevantes para la consolidación económica y social.

El crecimiento económico y el desarrollo social que ha experimentado el país en forma sostenida en las últimas décadas ha motivado que otras actividades, como la científica-tecnológica, hayan tenido que adecuarse armónicamente a éstos y dar cuenta de lo que significa como país mantener o aumentar dicho crecimiento y desarrollo.

2.3. CONICYT y sus Programas

En la actualidad CONICYT se compone de 9 programas de los cuales detallaremos los de mayor relevancia y renombre a nivel nacional.

En 1982, desde la creación del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT), se dio un paso importante al reconocerse que la actividad científica y tecnológica debía tener recursos claramente destinados a estas materias (ciencia y tecnología), con mecanismos definidos de adjudicación de fondos basados en la excelencia y que cubrieran diversas áreas del conocimiento. Las evaluaciones que se han hecho del desempeño de este Fondo nos permiten señalar que ha sido de gran impacto para la conformación de una comunidad científica, que aunque aún insuficiente en comparación con países desarrollados como Inglaterra o Estados Unidos, ha consolidado grupos de reconocimiento internacional. Una consecuencia de este esfuerzo es que Chile ha llegado a liderar, en Latinoamérica, los índices de actividad científica, como por ejemplo, reflejado en el mayor número de publicaciones por habitante, el país tiene un crecimiento promedió de 4 publicaciones⁷ al año por millón de habitantes esto está sobre el nivel de crecimiento de sus pares latinoamericanos, que tienen 3 publicaciones promedio al año para Argentina y Brasil; y 2 en el caso de México.

⁷ Principalmente publicaciones ISI (Institute for Scientific Information).

La importancia de aumentar el valor agregado⁸ en la actividad económica del país, en un mercado crecientemente internacional, llevó a la creación de dos nuevos fondos destinados a promover y fomentar innovaciones tecnológicas que permitieran aumentar la competitividad de los sectores económicamente más dinámicos de nuestra economía: el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC, administrado por CORFO y que actualmente recibe el nombre de Innova Chile), cuyos destinatarios directos son las empresas, y el Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF, administrado por CONICYT), el cual, a través del fortalecimiento del sistema científico-tecnológico, promueve la articulación con los sectores productivos.

El FONDEF, creado en 1992, contribuye a estimular el desarrollo científico y tecnológico a través de la vinculación entre la ciencia, la tecnología y el ámbito productivo, canalizando recursos de las empresas y otras instituciones para la realización de trabajos de investigación y desarrollo, lo que, por sí solo, es un aporte al país. La implementación de tecnologías de alta complejidad y la incorporación de nuevos profesionales no sólo beneficia a las instituciones que reciben este equipamiento y elevan el nivel de su personal, sino que permite mirar con optimismo el desarrollo futuro del país.

CONICYT, con la puesta en marcha de FONDEF, también se fortaleció como institución y se ha enriquecido con esta experiencia, logrando consolidarlo como Fondo permanente a disposición del sistema científico y tecnológico y el mundo productivo.

En la actualidad hay una diversidad de instrumentos (altas tecnologías) a los cuales pueden recurrir los diferentes actores de la ciencia y la tecnología, permitiéndoles realizar su quehacer y dándoles oportunidades de acercarse de una forma más concreta a resolver los problemas propios de un país que, como Chile, se ha fijado como meta el desarrollo con equidad social.

⁸ Aumentar el valor agregado en la actividad económica del país, es no solo producir sino que comenzar a generar formas distintas de tecnologías, innovaciones que hagan reconocido al país.

Es así como el principal medio para organizar la actividad en ciencia, tecnología e innovación que ha tenido el Gobierno de Chile han sido las políticas implícitas, manifestadas a través de los mecanismos de asignación de recursos por parte del Gobierno, o sea los fondos concursables.

Estos fondos están dirigidos a iniciativas científicas o tecnológicas, ya sea individuales, de carácter asociativo o Centros de Investigación. Esta estrategia busca incentivar la inversión en actividades científicas y tecnológicas, puesto que generan externalidades positivas para la sociedad. Los agentes privados no tienen mayores incentivos para invertir en este tipo de actividades, debido a la falta de apropiabilidad de los beneficios derivados y a la imposibilidad de predecir con certeza el éxito que tendrá/n en el/los proyecto/s. Esto genera un bajo retorno privado (v/s social) y un alto grado de incertidumbre que desincentiva el esfuerzo privado de financiamiento. Es por esto que CONICYT financia iniciativas de investigación a través de concursos públicos.

Dentro de dichos fondos concursables encontramos al que en estos momentos es el principal pilar en CONICYT, el ahora llamado Programa de Capital Humano Avanzado, ex Departamento de Becas, como simplemente comenzó a llamarse. Este departamento promueve la formación de excelencia con competencias y capacidades en áreas como la investigación, el desarrollo o la tecnología, en el sistema universitario nacional o extranjero. Asimismo, coordina la mayor cantidad de Becas de Postgrado entregadas por el Estado Chileno, tendientes a crear capital humano avanzado.

Como departamento fue creado en 1988, con el propósito de impulsar el acceso a estudios de postgrado en el país, y a partir del año 2001 se inician programas en el extranjero, inicialmente con el BID, en países con los cuales el BID tenía convenio (Alemania, Bélgica, Bolivia, Brasil, España, Francia, Estados Unidos, entre muchos otros)⁹ y el Gobierno de Francia y más adelante con la Comisión Fulbright y otros.

⁹ Comenzó con 46 países.

Las principales líneas de acción del departamento son promover la formación de recursos humanos con estudios avanzados dentro del Sistema Universitario Nacional¹⁰, tendiendo a la ampliación de la educación de postgrado, en especial en el ámbito doctoral; apoyar la formación de postgrados en Chile y el extranjero, siempre que éstos países tengan convenios de Cooperación con Chile y en áreas emergentes o actualmente deficitarias para el país.

En este contexto, CONICYT ha sido la principal institución pública en apoyar la formación de capital humano de calidad, otorgando distintas becas¹¹; creando un ciclo de apoyo al estudiante desde que inicia los estudios de postgrado hasta que se inserta en el campo laboral. Este ciclo apunta a aumentar el número de profesionales con postgrado, promoviendo además, una adecuada inserción laboral en universidades, empresas y en el mismo gobierno.

Dado el nivel de desarrollo en que se encuentra Chile, para lograr el objetivo de generar masa crítica de excelencia, CONICYT está enfocada en articular las distintas alternativas de financiamiento de capital humano avanzado, con el fin de impulsar una política integral de formación y financiamiento de capital humano avanzado de calidad considerando el sistema de becas de postgrado y crediticio, con el fin de aumentar el número de profesionales con postgrado y altamente calificados en las distintas áreas del conocimiento.

CONICYT hasta la fecha ha creado distintos instrumentos de apoyo público a la investigación básica y aplicada, los cuales han mantenido y permitido el desarrollo de la investigación en áreas o disciplinas emergentes y consolidadas, las cuales actualmente son el pilar básico en la cadena del conocimiento y en los procesos de innovación y/o desarrollo que requiere el país.

¹⁰ Principalmente Universidades que componen el Consejo de Rectores (Ministerio de Educación).

¹¹ Contempla el Programa de Becas Nacionales; el Programa de Becas en el Extranjero; y el Programa para Becarios que realizan estudios de Doctorado en Chile (Becas complementarias).

Actualmente, se está consolidando un sistema articulado, gradual en cuanto a la magnitud de los recursos otorgados; la duración de las iniciativas apoyadas, y el grado de asociatividad y número de investigadores involucrados. A su vez, se debe acentuar el apoyo a la base Ciencia y Tecnología (CyT) con énfasis en áreas prioritarias¹² y esenciales para el desarrollo del país; también se está fortaleciendo la infraestructura para el desarrollo de la investigación básica y/o aplicada y el acceso a información y producción científica; finalmente se continúa ampliando las instancias de articulación entre los actores del sistema universidades-empresas e investigadores.

También, con el fin de promover e incentivar la incorporación activa de diversos sectores de la comunidad nacional, en el año 1995, se creó el Programa Explora que tiene la tarea de divulgar y valorar la ciencia y la tecnología, desarrollando una instancia de participación directa a través de la convocatoria a diversos concursos públicos. A través de sus Fondos Concursables, EXPLORA asigna recursos financieros a las propuestas aprobadas. Y mediante otras iniciativas, el Programa contribuye a generar una actitud innovadora y participativa de la población frente a los avances científicos y tecnológicos.

El año 2000, CONICYT creó las bases para un Programa Nacional concursable de apoyo a las regiones que permitiera en conjunto con los Gobiernos Regionales, Universidades y empresarios de cada zona, la creación de Unidades de Desarrollo Científico y Tecnológico a lo largo de todo Chile, es así como surge el Programa de Unidades Regionales de Desarrollo Científico y Tecnológico, que tiene como objetivo promover la capacidad de investigación y formación de masa crítica a nivel regional en disciplinas o materias específicas para que se conviertan en referentes nacionales en el área temática de su competencia.

¹² Cs. Médicas, Cs. Agrícolas y en general todas aquellas áreas clasificadas por la OCDE.

Actualmente CONICYT es concebida como una institución consolidada en su rol promotor del desarrollo científico nacional. El financiamiento que se ha otorgado a la investigación ha avanzado en concordancia con el progreso del país y no como el resultado de una política específica orientada al sector.

Desde su creación, CONICYT ha permitido apoyar y financiar numerosas iniciativas en el ámbito de la formación de profesionales y científicos de excelencia, los que ayudan al fortalecimiento de la base científica del país y de la transferencia y difusión de tecnologías.

Este rol destacado en el desarrollo de la ciencia y tecnología en el país que ha cumplido CONICYT desde sus inicios, se ha visto reflejado en un aumento de un 73% en el presupuesto total de esta institución en los últimos años, lo que ha podido traducirse en avances inéditos para la Ciencia y Tecnología en Chile. El año 2005, el presupuesto alcanzó los 52.089 millones de pesos mientras que el año 2007 llegó a los 90.317 millones de pesos.

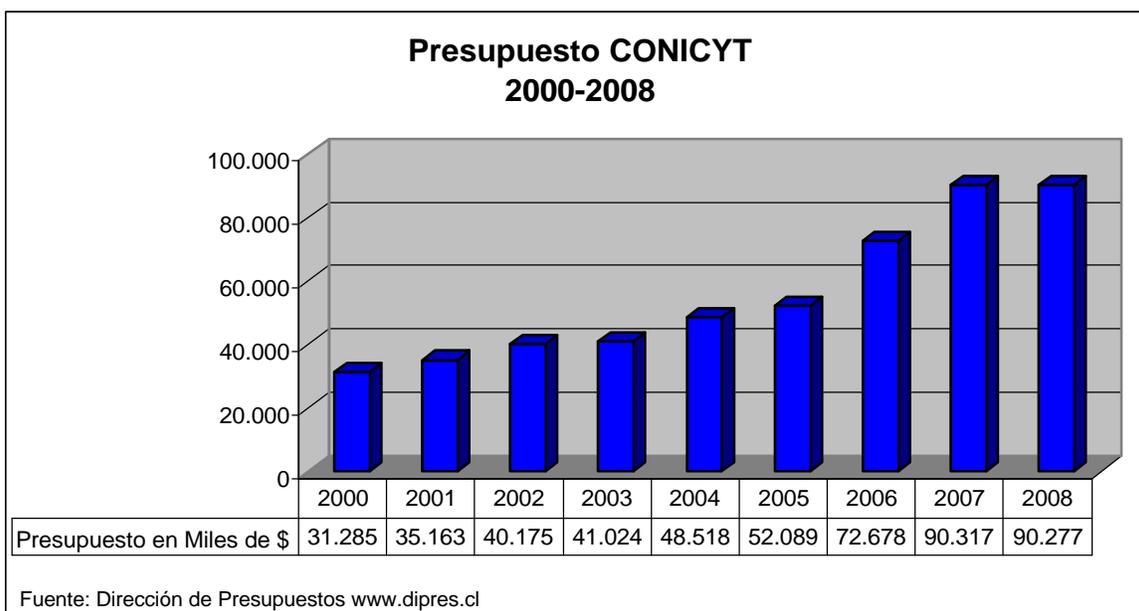
Cuadro N°01

Cuadro Resumen Programas de CONICYT

Programa	Objetivo	Público Objetivo	Año de Inicio
FONDECYT	Su misión es estimular y promover el desarrollo de investigación científica y tecnológica básica en el país.	Personas que hayan obtenido un grado académico de Magíster; Doctor o título profesional en los últimos 5 años	1981
FONDEF	Su principal propósito es vincular el sector científico y tecnológico con el empresarial.	Son entidades nacionales sin fines de lucro, que tengan como objetivo (indicado en sus estatutos) realizar actividades de investigación y desarrollo y además deben tener una existencia legal de a lo menos cinco años al momento de la postulación. Entre éstas se incluyen: universidades (públicas o privadas), institutos profesionales, institutos tecnológicos y de investigación (públicos o privados), corporaciones y fundaciones; ya sea en forma individual o asociada.	1992
EXPLORA	Contribuir a la creación de una cultura científica y tecnológica en la comunidad, particularmente en quienes se encuentran en edad escolar.	Instituciones y población en general, en particular, niños, niñas, jóvenes en edad escolar, profesores, académicos y científicos	1995
Capital Humano Avanzado	Tiene como propósito impulsar el acceso a estudios de postgrado en el país.	Estudiantes chilenos y extranjeros que desean proseguir estudios conducentes a la obtención del grado académico de magíster en universidades chilenas. También estudiantes chilenos y extranjeros que desean proseguir estudios conducentes a la obtención del grado académico de doctor en universidades chilenas y/o extranjeras.	1988
Programa Regional	Es una instancia de descentralización del desarrollo científico y tecnológico del país desde una perspectiva geográfica e institucional, que articula actividad científica, tecnológica y de innovación en las regiones, excepto en la Metropolitana.	Instituciones de cualquier región del país, excepto la Metropolitana, que sean personas jurídicas sin fines de lucro, cuenten con existencia legal de a lo menos cinco años al momento de postular, y que tengan como objetivo –incluido en sus estatutos- la realización de actividades de investigación y desarrollo y acreditar que han realizado dichas actividades, al menos, durante los últimos cinco años. Pueden ser Universidades, públicas o privadas; institutos profesionales; institutos tecnológicos y de investigación, públicos o privados; corporaciones; y fundaciones y que además cuenten con el patrocinio y apoyo financiero del Gobierno Regional respectivo.	2000

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1



Para la ejecución de este presupuesto, CONICYT cuenta con un grupo humano de excelencia, entre los cuales se encuentran profesionales del ámbito de la Ingeniería, Administración, Ciencias Sociales y técnicos de diferentes áreas, en el siguiente cuadro podemos apreciar la distribución de su personal:

Tabla 1

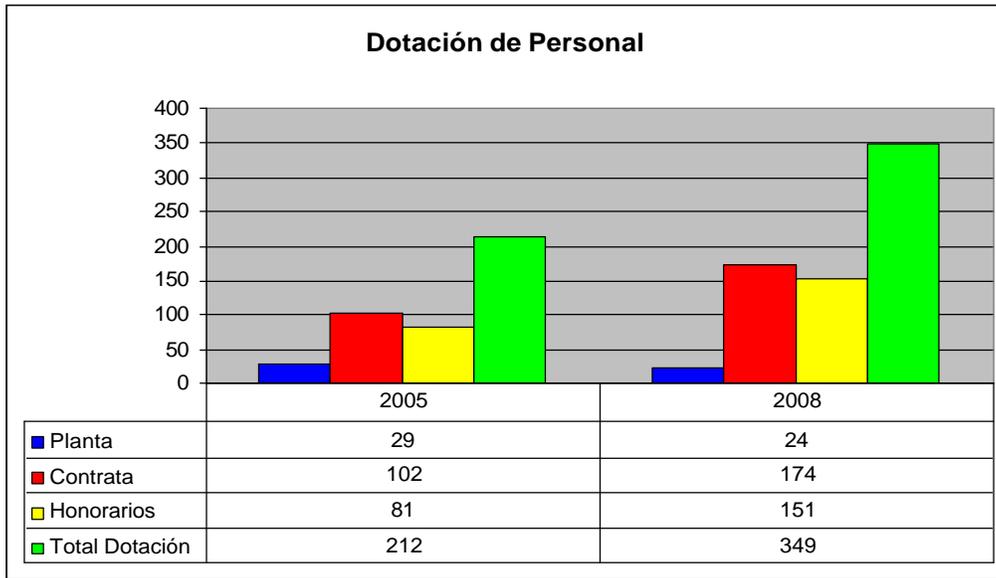
Tipos de Contratos

<i>Planta</i>		<i>Contrata</i>		<i>Honorarios</i>
Directivo	13	Profesional	109	151
Profesional	5	Técnico	37	
Administrativo	6	Administrativo	28	
Totales	24		174	

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, CONICYT, Diciembre de 2008.

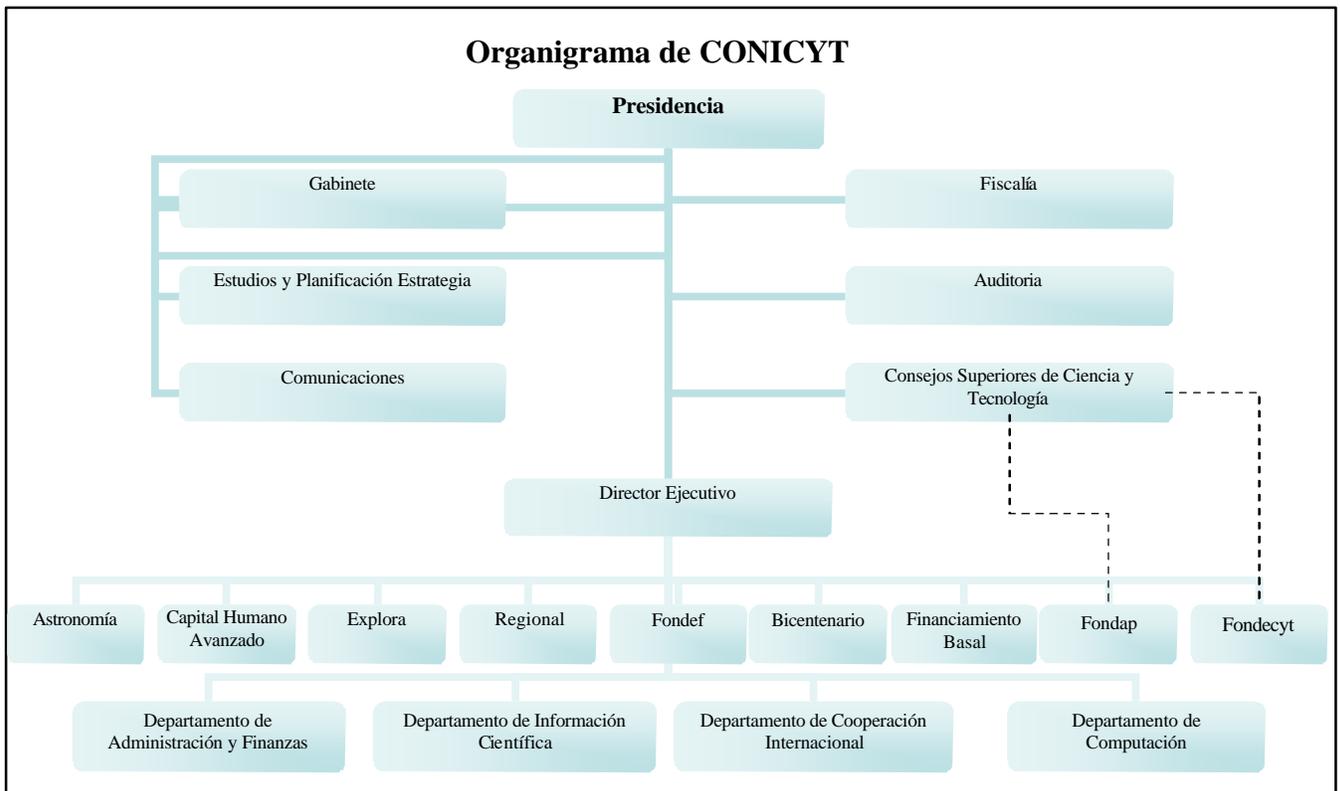
Como se mencionó anteriormente, en los últimos años se le ha asignado gran importancia al desarrollo de la Ciencia y Tecnología, esto se ha visto acompañado de un significativo aumento de los recursos que el Estado ha otorgado a CONICYT y con el objeto de entregar un servicio de calidad a los beneficiarios la dotación en personal se ha visto incrementada de manera significativa como se puede apreciar en el siguiente gráfico, en comparación con el año 2005:

Gráfico 2



Cabe señalar que la dotación sigue aumentando en algunos programas o departamentos.

La distribución de CONICYT, se puede apreciar en el siguiente organigrama:



2.4. El Fortalecimiento Institucional de CONICYT

En los últimos años CONICYT se ha visto fortalecida institucionalmente debido a la entrada de mayores recursos para el desarrollo de la ciencia y tecnología, lo cual está visiblemente reflejado en el incremento del presupuesto, dando paso al desarrollo de las siguientes estrategias:

- Más apoyo a iniciativas científico-tecnológicas en regiones, la que aumentó en más de un 80%, desembocando en la creación de nuevos centros científicos y tecnológicos.
- Más cultura científico-tecnológica para la comunidad, lo que se refleja en la capacitación de más de 700 docentes del sistema escolar, acercando a cada vez más niños a las distintas actividades desarrolladas por el Programa Explora.
- Mayor formación de capital humano avanzado, aumentando en un 90% el número de becas de postgrado tanto nacionales como también al extranjero.
- Mayor investigación de excelencia, a través de proyectos financiados mediante el Concurso Regular FONDECYT, con un aumento cercano al 20%.
- Mayor cooperación internacional, con 22 nuevos convenios para que científicos chilenos puedan acceder a nuevas redes de investigación de excelencia, así como a la formación de postgrado de clase mundial.
- Mayor información electrónica, reflejada en la puesta en marcha de la Biblioteca Electrónica para la Investigación Científica Chilena (BEIC), lo que permite el acceso a la información científica de primer nivel.

Claramente, este fortalecimiento institucional lleva a consolidar la misión y los pilares estratégicos de la institución, los cuales dicen relación con promover, fortalecer y difundir la investigación científica y tecnológica, y la innovación en Chile para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.

2.5. Gestión de Recursos Humanos

En Chile, la reforma de legislación laboral distingue dos fases. La primera dictada por el gobierno militar, la cual flexibilizó al máximo el mercado laboral, facilitando los despidos, eliminando la tradicional participación del Estado en calidad de árbitro en las negociaciones salariales, a través de su presencia en las llamadas comisiones tripartitas; restringiendo la negociación colectiva y, anulando en la práctica, el derecho a huelga. Como es natural, esta normativa fue firmemente rechazada por los trabajadores que se negaron a reconocerle toda legitimidad.

La segunda reforma laboral, llamada reforma de la reforma, fue implementada en el gobierno del Presidente Aylwin (Período de Gobierno 1990 – 1994) y tuvo por objeto fundamental, lograr reglas del juego en las relaciones entre empresarios y trabajadores cuya legitimidad fuese conocida por todos. Por ello, los proyectos de ley correspondientes fueron sometidos por el gobierno a un amplio debate con empresarios y trabajadores, cuyos dirigentes fueron también adecuadamente considerados en el posterior debate parlamentario. De este modo, se obtuvo el pleno reconocimiento de la legitimidad de la nueva normativa y, por consiguiente, el respeto posterior a sus disposiciones.

En lo sustantivo, la reforma laboral del gobierno de Aylwin generó un mayor equilibrio en las relaciones laborales, al extender y hacer más eficaz la negociación colectiva (sin abandonar el “bipartismo”, es decir, manteniendo al Estado fuera de ese proceso); al reestablecer en plenitud el derecho a huelga y al

mejorar la protección del trabajador, elevando el costo del despido, pero conservando el principio de flexibilidad del mercado laboral, a modo de facilitar el ajuste de las empresas a las cambiantes condiciones financieras, tecnológicas y de mercado para preservar la competitividad de las empresas y el esfuerzo exportador.

Las decisiones sobre temas como el empleo y remuneraciones en el Sector Público tienen un impacto fiscal y macroeconómico alto, a raíz de que los gastos en personal representan un gran porcentaje del gasto público. También se puede apreciar que los funcionarios del Sector Público poseen una alta influencia en las decisiones del Estado.

La Gestión de los Recursos Humanos es el resultado acumulado de una complejidad que a la vez está relacionada con los entornos, las organizaciones y las propias personas.

Desde el punto de vista económico, según Pierre Louart¹³, se puede llegar a pensar que la gestión de los recursos humanos se ha convertido en capital, esto a causa de la rigidez creciente del factor trabajo. Con la evolución del contexto social, los costos humanos tienden a ser más bien fijos que variables. Se considera a las personas como recursos que conviene optimizar en un cierto plazo.

2.5.1. Conceptos básicos de Profesionalización

En la actualidad, la función social está ganando en profesionalidad. Las organizaciones recurren a mejores instrumentos, con la finalidad de conseguir mayor competencia y flexibilidad. Frecuentemente se requiere una mayor participación de las personas, y ello les hace ser aún más exigentes.

¹³ LOUART, Pierre. "Gestión de los Recursos Humanos"; Ediciones Gestión 2000 S.A., Eyrolles Universidad, 1994, Pág. 18.

La gestión de las personas utiliza nuevas herramientas y se enfrenta a un equilibrio difícil entre dos tendencias complementarias:

- La profesionalización. Esta nueva política de personal que apunta a una constante búsqueda de idoneidad entre las funciones deseables y quienes la llevan a cabo, con el fin de garantizar una permanencia y promoción de los mejores en cuanto a su capacidad, compromiso y experiencia. En este sentido, los responsables del personal se convierten en especialistas de creciente tecnicidad. Su formación básica debe completarse mediante ciertas funciones especializadas que requieren conocimientos y aptitudes nuevas, así como el dominio de ciertas herramientas y procesos operativos.
- La del reparto de las misiones entre el servicio especializado y los responsables de base. Se trata de un proceso de descentralización. Tiende a resolver los problemas donde se plantean, insistiendo en las relaciones directas entre las personas.

Pero la división no es tan fácil, los encargados de la ejecución tienden, a menudo, a librarse de ciertos problemas sociales (los más molestos) y a reservarse los demás (aquellos que les valorizan o que mantienen su poder de acción).

Se considera a las personas como recursos activos de las organizaciones, porque su trabajo constituye un factor de producción, y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización. Además las personas generan su carrera profesional al interior de las organizaciones, es decir toman decisiones respecto de la elección profesional, deciden acerca de su desarrollo profesional, y tratan de conseguirlo a través de ascensos, promociones, etc. El individuo decide que es lo que quiere hacer; en cambio los directivos que representan a la organización, deciden qué

oportunidades se ofrecerán y qué actividades de desarrollo serán requisitos previos para su carrera¹⁴.

Desde el punto de vista de la organización, la carrera profesional se considera un atributo de la organización y como algo que ella gestiona y controla, y para el individuo, la carrera profesional es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.

El desarrollo de las personas está relacionado no sólo con la formación sino también con las distintas oportunidades que se tienen de ocupar, en una o varias organizaciones, posiciones diferentes y adquirir nuevas experiencias y aprender nuevas habilidades y actitudes.

Las finalidades de la organización pueden ser económicas (producción de bienes y servicios, grado de rentabilidad), pero también sociales (satisfacer las necesidades de los individuos afectados: clientes, trabajadores, accionario, públicos diversos)¹⁵.

Es importante considerar a las personas como recursos que son capaces de adaptarse, pero velando al mismo tiempo por mantener su competencia, su satisfacción y su compromiso profesional.

La calidad de vida en el trabajo influye en los resultados y la movilización de los trabajadores. No se puede establecer, de manera certera, una correlación concreta entre productividad, satisfacción e implicación personal en el trabajo. Pero se sabe por experiencia que una insatisfacción duradera del trabajador acarrea disfunciones en la organización, pérdidas en el rendimiento y un aumento latente de los costos sociales.

¹⁴ DOLAN, Simon. *“La gestión de los Recursos Humanos: preparando Profesionales para el Siglo XXI”*. 2ª Ed. Madrid, España, Editorial Mc Graw-Hill, 2003. Pág. 145.

¹⁵ Citado por LOUART, Pierre. Op. Cit., Pág. 20.

La importancia de una acción estimulante sobre los diversos contextos del trabajo; es decir, cuando se descarga a los trabajadores de los problemas que dificultan su acción; cuando se les facilita rápidamente los medios que piden; cuando se les ayuda a clarificar y estructurar su actividad, entonces se aumenta muy visiblemente sus posibilidades operativas¹⁶.

2.5.2. Comunicación

La comunicación vista como teoría, busca solucionar una problemática social. El hombre es un ser social por esencia y si este no logra comunicar bien sus deseos, éste no puede hacer una vida normal en sociedad, por ello la importancia de saber comunicar y percibir la comunicación.

La teoría de la comunicación está también relacionada con otras ciencias como por ejemplo la psicología, la sociología y la pedagogía, por ende todas estas juegan un rol primordial a la hora de querer comunicar algo.

La comunicación, desde el momento en que se abre y dinamiza, desemboca en la gestión participativa y sin verdadera comunicación entre las personas, no hay trabajo colectivo, esto debido a que las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues están en continua interacción con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación une a las personas para compartir conocimientos y sentimientos¹⁷.

Los sistemas de comunicación son el meollo de la gestión de los recursos humanos. Muchos problemas de las organizaciones provienen de las dificultades para comunicar; por ejemplo mala interrelación con compañeros de trabajo y/o equipos de trabajo, falta de claridad de las funciones, ideas preconcebidas, motivación e intereses, credibilidad de las fuentes, complejidad de los canales. En el área de la comunicación, cada persona al interior de la institución puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo.

¹⁶ Citado por LOUART, Pierre. Op. Cit., Pág. 21.

¹⁷ Citado por CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Ediciones Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000. Pág. 87

2.5.3. Teorías de las Relaciones Humanas y Motivación

Las teorías de las relaciones humanas aparecieron a partir de los años 50'. Estas teorías estudian al hombre en su funcionamiento informal y en sus necesidades emocionales. Conceden una importancia especial a las vivencias y a las relaciones dentro de grupos reducidos, que componen núcleos de influencia y efectividad.

Desde el punto de vista de las escuelas de dinamización social (en términos de recursos humanos), la persona es un potencial que conviene movilizar, mediante el contenido del trabajo (enriquecimiento de las tareas, realización personal a través del empleo), la comunicación libre y la gestión participativa (descentralización de las decisiones, autocontrol, participación económica en los beneficios de la empresa).

En cuanto a las relaciones humanas, los trabajadores a veces tienen necesidades diferentes, dependiendo de su estatuto, su estado actual o su edad; tal como lo plantea Maslow en la "Teoría sobre motivación humana" en la cual establece una jerarquía de necesidades en forma de pirámide que consta de cinco niveles: necesidad de autorrealización, necesidad de reconocimiento, necesidad de asociación, necesidad de seguridad, y las necesidades fisiológicas. Las necesidades más altas en la pirámide ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de ésta. Las propias organizaciones cambian de objetivos, en función del nivel que han alcanzado y de los entornos que influyen en ellas.

De acuerdo con la Teoría de Frederick Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los

factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

Además Herzberg plantea que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

También el cambio del entorno en materia de Gestión de Recursos Humanos se debe a un conjunto de transformaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, algunos de estos cambios son: freno de la explotación en el trabajo (cese de despidos masivos); simplificación de los trabajos manuales (incorporación de nuevas tecnologías), nuevas formas de empleo, desarrollo de relaciones laborales, el nuevo papel del empleado en la organización, y por último la globalización (apertura a nuevos mercados a nivel mundial).

Para sobrellevar estos cambios en el entorno, es necesario que a las personas se les de razones e incentivos para influir en su comportamiento, ya sean por reconocimiento laboral, gratificaciones, entre otros. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencias hacia la autoridad; y también decidir su cuota de compromiso con los objetivos de la organización, debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. Este comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona.

Del comportamiento de las personas se desprende la Teoría de Douglas McGregor, conocida en la administración como “Teoría X y Teoría Y”. Ésta dice relación con los patrones de comportamiento dentro de la organización y como responden los miembros de la misma a los estilos de dirección.

La filosofía existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma como funciona la organización. Según McGregor, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: ¿Cómo se ven los administradores así mismos en relación con los demás? Este punto de vista requiere reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. El término X e Y son utilizados por McGregor para usar una terminología neutral sin connotación de ser “bueno” o “malo”.

La teoría X, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

Los seres humanos promedio, sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.

Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.

Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

La teoría Y, en tanto, tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización.

El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible).

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de objetivos. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.

La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de los premios es la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización.

El ser humano promedio aprende en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.

La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuidas ampliamente en la población, no en una forma limitada.

En las condiciones de vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.

En resumen, tenemos que:

- **Teoría X:** A los seres humanos por término medio no les gusta trabajar y la dirección debe motivarlos o forzarlos a ello.
- **Teoría Y:** El trabajo es natural y agradable para el ser humano, especialmente si puede usar sus talentos, como la imaginación y la creatividad en él.

¿Qué teoría es la más acertada?

Aunque la teoría X está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. McGregor propone la adopción de la teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

Por otra parte, Clayton Alderfer, expone con su teoría llamada E.R.C., en torno a Maslow y señala que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: **necesidades de existencia (E)** y que tiene relación con la provisión de requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcaban las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); **necesidades de relación (R)**, que se refiere a mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo, dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y **las necesidades de crecimiento (C)**, que correspondería al anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen a las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano).

Al igual que la pirámide de necesidades de Maslow, aunque sin una jerarquía tan rígida, Alderfer plantea un orden de estas necesidades, de las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales), hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

La energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E → R → C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección; es decir, se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta).

Alderfer también incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresiva, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia).

Otra teoría con respecto a las necesidades, es la Teoría de las Necesidades Secundarias de David McClelland, donde se plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalente a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidad de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimiento). Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel de gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

Por otra parte, y en relación a las expectativas, surge la teoría de Víctor Vroom, donde el individuo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades y ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores: Valencia (demuestra el **nivel de deseo** de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.); Expectativa (el **grado de convicción** de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.); e Instrumentalidad (es la estimación que posee una persona sobre la **obtención de una recompensa.**). El modelo consiste en multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, así se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi imposible obtener mediciones fiables de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

Edwin Locke, en su teoría establecimiento de metas, destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación, deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente que es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

En otro campo de las teorías están las relacionadas con el comportamiento y Desarrollo Organizacional, donde podemos encontrar a Paul Lawrence y Jay Lorsch, ambos académicos de Harvard Business School, quienes afirman que es inusual que los consultores y agentes de cambio en desarrollo organizacional cuenten con clientes que pertenecen siempre al mismo “sector industrial”, por lo que resulta sumamente significativo destacar la importancia de **observar** donde es que está el cliente; por ello, la primera interrogante a resolver es ¿Cuál es el motivo que lleva a las personas a construir y crear organizaciones?, para lo cual se trabajó en establecer comparaciones entre varias empresas u organizaciones, siendo todas ellas eficientes en sí mismas, aunque la conclusión de este importante trabajo también sugiere que existe una relación estrecha entre el “grado de incertidumbre y diversidad en el contexto”, el “grado de diferenciación organizacional”, y los “mecanismos de integración” que desarrolla la entidad para la resolución de conflictos.

En su afán de responder a la interrogante planteada anteriormente, los autores sugieren que las personas construyen y crean organizaciones ya que es un medio que permite encontrar mejores soluciones a los problemas de contexto que ellos confrontan. Y pasan a destacar que existen tres elementos fundamentales a tenerse en cuenta para aquellos interesados en el comportamiento organizacional. Ellos son:

- a. Las organizaciones no tienen propósitos; solamente las personas lo tienen.
- b. Las personas deben realizar actividades de coordinación entre distintas actividades dentro de toda estructura organizativa.
- c. La efectividad de toda organización puede ser medida por el nivel de adecuación en que las necesidades de sus miembros son satisfechas como resultado de transacciones con su contexto.

Los autores toman dos puntos muy importantes de la teoría social evolucionista – sus conceptos de diferenciación e integración - y los aplican a la eficiencia de su comportamiento y desarrollo organizacional. Teniendo en cuenta que la empresa debe relacionarse eficientemente con distintas partes de su contexto, desarrolla dentro de su estructura organizativa distintas sub-unidades que se caracterizan entre sí por una diferenciación. Esta diferenciación de funciones y tareas es a su vez acompañada por diferencias en la orientación tanto cognitiva como emocional del cuerpo gerencial de las distintas sub-unidades, diferencias que se manifiestan también en los aspectos formales de las secciones. Como consecuencia de todos estos procesos distintivos a nivel individual y grupal, la organización exige cada vez más una fuerza coordinadora – colaboradora que pueda cosechar los frutos como resultado de las transacciones con el contexto, con el mínimo de desgaste de sus propios recursos. Es obvio que a mayor grado de diferenciación el nivel de conflicto inter-departamental se manifiesta en mayor grado. A éste fenómeno de colaboración que es de fuerte necesidad en la misma magnitud de la diferenciación, Lawrence y Lorsch lo denominan integración.

En resumen, el funcionamiento organizacional tiene una necesidad de primer orden para conseguir tanto un apropiado nivel de diferenciación y un adecuado nivel de integración.

2.6. Política de Personal

Las organizaciones son libres de elegir cual es la política de personal que más les conviene, pero esta debe abarcar lo que la organización pretenda en aspectos como los siguientes:

1. *Política de provisión de recursos humanos:* se refiere a las fuentes de reclutamiento externas e internas, cómo y en que condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiera. Además, abarca los criterios de selección de recursos humanos y estándares para la admisión. Y por último, como integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.
2. *Políticas de aplicación de recursos humanos:* si la organización decide implementar esta política de personal debe determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización, también significa adoptar criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
3. *Políticas de mantenimiento de recursos humanos:* esta relacionada con los criterios de remuneración directa e indirecta de los empleados, también vela por como mantener motivada la fuerza laboral, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado. Los criterios de higiene y seguridad y las buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.
4. *Política de desarrollo de recursos humanos:* criterios de diagnostico y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización, los criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
5. *Política de control de recursos humanos:* como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.

Idalberto Chiavenato¹⁸ dice que las políticas de personal “son la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ello los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”. Por esto es necesario que adopten una política de personal que aborde los problemas de remuneraciones y carrera funcionaria o de servicio civil.

La realidad de la Administración Pública en la mayor parte de los países latinoamericanos es de desajuste creciente, frente a un Sector Privado que se expande con mucho dinamismo, la remuneración de los profesionales en el Sector Público se ve seriamente dañada en comparación con las remuneraciones que pueden obtener en el Sector Privado.

Por el contrario, el personal administrativo que habitualmente goza de inamovilidad funcionaria y tiene cierta capacidad de presión política, puede lograr en el sector menos calificado, remuneraciones iguales o mayores que sus equivalentes del Sector Privado. Es por esta razón que las soluciones formales simples –como el concepto de escala única de remuneraciones- no funcionan. Si se establece una escala única para poder captar profesionales de alto nivel, el costo se hace inalcanzable para el Estado al querer aplicarla por igual a todos. En cambio, si las remuneraciones se mantienen -dentro de lo políticamente viable-, estableciendo una escala que evite un conflicto con el personal administrativo del Estado, será imposible captar y retener al personal profesional de alto nivel.

En el ámbito de las remuneraciones, para descartar conflictos y tormentas políticas, es necesario tener acciones transparentes, por ello es necesario elaborar soluciones más imaginativas al respecto.

Los recursos humanos representan una proporción más que importante dentro de los distintos organismos públicos (nacional, provincial, municipal) por lo tanto,

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., Pág. 163

cualquier mejora relacionada con la gestión de los mismos repercutirá directamente en la imagen, objetivos, metas y por sobre todo, en los resultados del organismo que se proponga hacerla.

Por lo tanto, se requiere una política de personal que logre captar y retener por un tiempo prudente, un núcleo suficiente de personal de alto nivel y por otro lado, desarrollar una cultura organizacional en la cual el conjunto de los funcionarios públicos tenga una actitud centrada más en el servicio al usuario que de sus propios problemas.

Para estimular esta nueva actitud en los funcionarios, es preciso construir sistemas de incentivos reales, un ejemplo de estos son los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que son un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos y que tienen por objetivo mejorar la gestión global de estos. Se basan en el desarrollo de 5 áreas estratégicas comunes de la gestión pública: Recursos Humanos, Calidad de la Atención a Usuarios, Planificación/Control y Gestión Territorial, Administración Financiera y Enfoque de Género, las cuales comprenden en total 11 sistemas cada una de ellas comprende etapas de desarrollo o estados de avance como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N°02
Programa de Mejoramiento de la Gestión
Programa Marco Avanzado
Áreas/Sistemas/Objetivos

Áreas	Sistemas	Número Etapas	Objetivo
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	8	Desarrollar el Ciclo de gestión de la capacitación, relevando la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación de impacto del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	8	Formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.
	Evaluación de Desempeño	8	Reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
CALIDAD DE ATENCION A USUARIOS	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiario(a)s	10	Contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la transparencia de los actos y resoluciones y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
	Gobierno Electrónico	7	Contribuir al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos y los procesos de soporte institucional.
PLANIFICACION/CONTROL/ GESTION TERRITORIAL	Planificación/Control de Gestión	10	Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus Productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.
	Auditoria Interna	8	Crear y fortalecer las Unidades de Auditoria, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
	Gestión Territorial	4	Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	10	Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.
	Administración Financiero-Contable	5	Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.
ENFOQUE DE GENERO	Enfoque de Género	4	Incorporar enfoque de género en el proceso de provisión de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) de la institución, considerando desde el diseño de estos hasta la entrega a los usuarios finales y su evaluación.

Fuente: Dirección de Presupuestos www.dipres.cl

El cumplimiento de estas etapas permite que los funcionarios accedan a un incremento en las remuneraciones de un 5%, siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 2.5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

En CONICYT el Programa de Mejoramiento de la Gestión se encuentra en las siguientes etapas:

Cuadro N°03
Programa de Mejoramiento de la Gestión 2008
CONICYT

Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión									
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance									
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Recursos Humanos	Capacitación						○				
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo					○					
	Evaluación de Desempeño				○						
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s								○		
	Gobierno Electrónico						○				
Planificación / Control / Gestión Territorial	Planificación / Control de Gestión									○	
	Auditoría Interna							○			
	Gestión Territorial				○						
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público							○			
	Administración Financiero-Contable					○					
Enfoque de Género	Enfoque de Género				○						

Fuente: Dirección de Presupuestos www.dipres.cl

Fue en el año 2006, que en CONICYT el PMG ingresa desde el marco básico al marco avanzado, lo que implica que el PMG es auditado para su certificación por empresas certificadoras, las que deberán estar inscritas en el Instituto Nacional de Normalización (INN) y/o acreditadas ante un miembro del International Accreditation Forum (IAF) u otro organismo que agrupe acreditadores en norma ISO 9001:2000.

Dado lo anterior, el año 2006 se implementa el Sistema de Gestión de Calidad en CONICYT, año en que se preparan para la certificación los Sistemas-PMG de Planificación/Control de Gestión y Auditoría Interna. Durante el año 2007, se certifican los dos sistemas antes señalados y se preparan otros dos sistemas Capacitación y Sistema Integral de Atención a Clientes/as, Usuarios/as, Beneficiarios/as.

Pierre Louart¹⁹ señala que en la mayoría de las organizaciones, la formación profesional se ha convertido en una herramienta estratégica. Las exigencias de la competencia y la modificación de la tecnología impulsan hacia el desarrollo de nuevas competencias. Para adaptarse a las necesidades que surgen, los trabajadores deben ampliar sus conocimientos y transformar sus comportamientos; por ello es importante gestionar las carreras individuales, impulsar la movilidad y crear escalas profesionales que permitan al trabajador la posibilidad de progresar dentro de su propio oficio.

Un sistema de formación es necesariamente complejo. Tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales. Su finalidad es mejorar, frente a un funcionamiento corriente, los comportamientos profesionales y los logros de los equipos de trabajo. En el marco de la gestión previsional, su tarea consiste en conseguir que las competencias de los trabajadores sean cada vez más apropiadas a los objetivos, tanto por sus actitudes como por su flexibilidad.

Por formación profesional, se suelen designar los medios pedagógicos que se ofrecen a los trabajadores para que desarrollen sus competencias en el trabajo. Las acciones propuestas refuerzan las aptitudes técnicas y operativas; enriquecen la personalidad ayudando así a desempeñar nuevas funciones.

Desde el punto de vista de las organizaciones, la formación profesional corresponde a dos categorías de objetivos. La primera está directamente relacionada con la producción. Consiste en mantener y desarrollar las calificaciones del personal, ayudándole a adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos. Requieren una especial atención a los oficios particulares o de rápida evolución.

El segundo tipo de objetivos es de orden cultural y social. Su finalidad es hacer evolucionar el comportamiento y la actitud de los trabajadores.

¹⁹ LOUART, Pierre. Op. Cit., Pág. 163.

Los contenidos del plan de formación deben ser coherentes (coherencia entre las expectativas individuales, las necesidades de los servicios y los proyectos de la organización), pero igualmente accesibles y operativos (los trabajadores deben comprender y aceptar la formación).

2.6.1. Administración Pública y Carrera Funcionaria

En la Administración Pública la planificación de carrera es fundamental, dado que existe la necesidad de garantizar profesionalidad, mérito y neutralidad en los empleos públicos, pero para cumplir con las expectativas individuales de los trabajadores es necesario disponer de una política global de personal, según plantea Manuel Villoria.

La no planificación de una carrera administrativa en las Instituciones Públicas muchas veces genera: abandono de personas valiosas, ausencia de información acerca de las potencialidades del personal, sensación de los empleados de no poder lograr un mejor puesto ya que la organización no premia los esfuerzos personales.

“Además la planificación de una carrera hoy significa que podremos disponer de los recursos humanos adecuados mañana”²⁰.

A medida que las personas se van desarrollando en su vida profesional van tomando conocimiento de aspectos que antes desconocían y que se vuelven importantes en su vida laboral, y con esto aprenden a tomar decisiones racionales acerca de su carrera profesional.

²⁰ Citado por VILLORIA, Manuel. “Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas”. Editorial Tecnos, S.A., 1997. Pág. 264

Schein²¹ distinguió seis anclas de carrera que condicionan la carrera profesional:

1. La seguridad, estabilidad y la identificación con la organización. Hay personas que necesitan percibir su vida profesional como protegida ante la incertidumbre del entorno.
2. La autonomía y la independencia. En personas es necesario el sentimiento de libertad en su vida profesional.
3. La creatividad y el espíritu emprendedor. Son personas con un alto grado de iniciativa y capaces de crear sus propios negocios.
4. La competencia técnica/funcional. Se encuentran personas que se especializan en determinados campos de manera que se convierten en expertos.
5. La dirección y gestión. Algunas personas descubren que su verdadero interés es la dirección y asignación de responsabilidades.
6. El servicio a una causa. Hay personas que eligen una profesión con el objetivo de satisfacer un sentimiento de solidaridad.

Manuel Villoria dice que las personas atraviesan distintas etapas a través de su vida profesional de las cuales pueden distinguirse 4:

1. *Exploración*: es donde se prueban distintos puestos buscando el adecuado a las expectativas profesionales y descubriendo habilidades y conocimientos.
2. *Establecimiento*: la persona conoce sus capacidades y cómo a través de ellas se puede contribuir al desarrollo de la organización.
3. *Mantenimiento*: el individuo asume responsabilidades y es capaz de aportar experiencias a los demás.
4. *Declive*: la persona comienza a disminuir su capacidad de influir en los demás y disminuye el nivel de responsabilidad.

Para la planificación de carrera es necesario el compromiso permanente de la Alta Dirección, se deben generar sistemas de recompensas que atraigan a los funcionarios y contar con los elementos adecuados de Gestión de Recursos Humanos (organigrama, evaluación del desempeño, descripción de cargos).

²¹ Citado por VILLORIA, Manuel. Op. Cit., Pág. 265

Para Manuel Villoria en el proceso de planificar una carrera deben participar varios actores como el propio interesado, el jefe directo, la unidad encargada de recursos humanos. Además independiente del sistema de carrera que se elija, la planificación requiere de tres pasos que son:

- a) Identificación del potencial
- b) Diseño del plan de carrera
- c) Realización del plan

Para Villoria, la planificación y la gestión de carreras es un proceso complejo y costoso en cualquier organización y especialmente para las Organizaciones Públicas. Aún más, en los Sectores Públicos donde existe mucho personal ya que es utópico pensar en el seguimiento de cada uno de ellos, por la cantidad de recursos y tiempo que serían necesarios.

2.7. Clima Laboral

El concepto de clima laboral u organizacional, es entendido como el medio ambiente de trabajo en que se desempeñan las personas de una organización, y es el resultante de la percepción que posee el personal de una empresa respecto de la interacción de una serie de dimensiones como: estilo de liderazgo; estructura organizacional; relaciones interpersonales; sistemas de remuneraciones y beneficios.

Según Darío Rodríguez²², el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional. Por ser multidimensional se sostiene que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

²² RODRÍGUEZ, Darío "*Diagnóstico Organizacional*", Ediciones Universidad Católica de Chile, Sexta Edición, 2004, Pág, 146.

El concepto de clima organizacional o laboral, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al 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.

Para Idalberto Chiavenato²³ el clima organizacional o laboral, surge del concepto de motivación, y es uno de los aspectos más importantes entre las personas y las organizaciones. Un ejemplo de esto es si la persona posee una motivación elevada, más alto será el clima organizacional y proporcionara satisfacción de las necesidades individuales. En cambio, cuando el clima organizacional posee niveles bajos, éstos se pueden percibir en el desinterés, apatía e insatisfacción de los trabajadores.

Se presenta una relación recíproca entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores, debido a que si se van dando situaciones de satisfacción de las necesidades personales de los empleados, el clima será elevado, por el contrario si existe frustración entre las personas el clima será bajo. Es así como un clima laboral adecuado permite una mayor productividad, satisfacción y permanencia de los empleados en las Instituciones. Cada entorno exige un clima laboral distinto, sin embargo, hay que tener en cuenta que el clima puede satisfacer a los miembros de la organización.

El clima organizacional se caracteriza por afectar el comportamiento humano al interior de las empresas y organizaciones generando múltiples efectos como son: facilitar/dificultar procesos de cambio; afectar la motivación de las personas; incidir a través del desempeño en la productividad; aumentar o disminuir la rotación de personal y la retención de talentos; fortalecer o debilitar el compromiso de las personas con la organización; aumentar o disminuir los rumores y la credibilidad en la información oficial; fomentar o debilitar la cooperación y coordinación interna; incidir sobre la resolución de conflictos.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., Pág. 119

En su teoría Rensis Likert²⁴ sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen **variables causales**, tales como, la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.; **variables intervinientes** que incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación; las **variables finales** estas son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización como son la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Finalmente estos tres grupos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de la organización.

La interacción de estas tres variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales y estos a su vez se dividen en cuatro sistemas, estos son:

1.- Clima de tipo Autoritario:

- a. Sistema Autoritario: se caracteriza por la desconfianza que posee la dirección en sus empleados. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea jerárquica. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- b. Sistema Paternalista: las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización pero existe una mayor delegación que en el caso del sistema autoritario. Este clima se caracteriza por que existe confianza entre la dirección y sus subordinados, y se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y los supervisores manejan mecanismos de control.

²⁴ Citado por RODRÍGUEZ, Darío. Op. Cit., Pág. 149.

2.- Clima de tipo Participativo:

- c. Sistema Consultivo: existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene el esquema jerárquico pero las decisiones son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad.
- d. Sistema Participativo: se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

El sistema a y b corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas c y d corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

En el ámbito del clima organizacional en la Administración Pública Chilena, el Departamento de Psicología de la Universidad Católica de Chile realizó un estudio el año 1997 sobre este tema, dicho estudio entrega una visión global sobre las opiniones de los funcionarios públicos acerca del trabajo y los temas más álgidos de su relación con la organización. Aquí es posible destacar lo que señaló un importante porcentaje de funcionarios: Primero, que los conflictos institucionales se deben a la falta de claridad de las tareas de cada funcionario. En este punto, cabe el comentario respecto del liderazgo de las jefaturas, ya que son éstas quienes determinan las funciones individuales y quienes deben tener claras las metas del servicio y su relación con las tareas individuales de sus subordinados.

Otro aspecto fundamental que señalaron los Funcionarios Públicos en el citado estudio, es que las sugerencias del personal no son consideradas en las decisiones, que los afectados son los últimos en enterarse, y que no se comunican

las medidas importantes que se toman. Lo anterior deja de manifiesto que los funcionarios públicos se encuentran ignorantes y carentes de información respecto de la misma labor que desempeñan.

En este sentido, es importante detenerse para recordar el discurso de las autoridades que señala que se debe privilegiar el trabajo en equipo y buscar que los funcionarios se involucren en la gestión de la organización. Pero lo que perciben los funcionarios, es que las jefaturas mantienen la tradicional cultura organizacional de no admitir discusiones ni espacios para que se expresen opiniones, y debemos señalar con mucha fuerza que en la actualidad nos encontramos, en general, ante liderazgos con fuertes rasgos autoritarios.

Lo anterior exige definiciones claras por parte de la autoridad respecto a lo que se expresa en la ejecución de metas de los servicios. Los dirigentes gremiales no pueden marginarse de la percepción existente entre los funcionarios, en el sentido de quienes fueron investidos con algún poder, no tienen estilos de gestión democrática, situación altamente peligrosa en un sistema democrático; no pueden estar al margen de la evolución del país, la que va en sentido contrario, hacia una mayor participación y democratización.

Una importante variable señalada en el estudio citado, es que los funcionarios no pueden expresar lo que piensan. Es una realidad que para los Funcionarios Públicos existe un sometimiento hacia la jefatura, una gran dependencia de ella. Son estos jefes los que califican a los funcionarios con criterios desconocidos y casi ocultos, por lo que actualmente éstos tienen temor de expresar sus discrepancias, ya que ello pone en juego aspectos de su vida laboral, como por ejemplo, que se les asigne más trabajo, que les sea rebajada su dignidad o que sean mal calificados, entre otras cosas. Eso es lo que ocurre hoy en muchos Servicios Públicos.

Dicho estudio da cuenta de la baja autoestima de los Funcionarios Públicos; de sus bajas remuneraciones; de su reticencia a expresar lo que realmente piensan debido al temor a sufrir arbitrariedades por parte de los jefes; de que el proceso de

modernización impulsado en el Sector Público tiene grandes falencias, principalmente en la participación de los funcionarios, y que a su vez se está implementado de manera extremadamente jerarquizada y vertical. Indica, además, que las calificaciones no son confiables y existe un deficiente sistema de calificaciones entre el personal y el jefe.

A lo anterior, según el estudio, se suma el oscurecimiento del clima laboral debido a la cantidad de asesores con sueldos que sobrepasan la escala única, y el gran cuoteo político que se convierte en el botín de guerra del grupo ganador.

Una lección que se puede recoger del estudio mencionado, es que poco se puede avanzar en materia de modernización de la gestión de los organismos públicos, sino se cuenta con la participación de los funcionarios, quienes –conocedores del tema– pueden apoyar y guiar estos procesos de cambio. En este sentido, un país como Chile tiene enormes posibilidades de alcanzar éxito en el proceso de modernización si considera e involucra a sus funcionarios, y aquí prevalece el dicho: “ninguno de nosotros es tan fuerte como todos nosotros juntos”.

“Las personas desean dejar atrás los estilos dictatoriales y los abusos de autoridad; quieren ser respetados y sentir agrado de cumplir la importante misión de ser funcionarios públicos y servir a la comunidad”²⁵.

A juicio de la autora, hay cinco temas que revisten mayor importancia para una efectiva modernización del Sector Público, éstos son²⁶:

- Impulsar el tránsito de una cultura de liderazgo autoritario hacia una cultura realmente democrática, enfatizando la conducción participativa, donde predominen los equipos de trabajo y el concepto de desarrollo de las personas como un medio para perfeccionar la Institución.

²⁵ CASTILLO, Ximena. *Clima Laboral y Participación en la Gestión. “Dirección y Gerencia Pública. Gestión para el Cambio”*, 1998 Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile, Pág. 114

²⁶ CASTILLO, Ximena. Op. Cit., Pág. 118

- Aceptar la participación individual de las asociaciones, ya que ello estimula las potencialidades de las personas que trabajan en las instituciones, así como reconocer sus derechos y capacidades de aportar y decidir sobre aspectos que conocen y que pueden mejorar la calidad de los servicios que prestan.
- Fortalecer las instancias formales de participación, integración, y acuerdo entre los directivos y las asociaciones.
- Proponer y socializar la aprobación del Acuerdo 151 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Exigir un mayor compromiso de los directivos con el proceso de modernización en marcha, vía participación obligatoria de todos los servicios en el Premio Nacional de la Calidad.

2.8. Conflicto Laboral

En general, hay conflictos que dependen en mayor medida de la táctica²⁷ y obedecen a situaciones particulares. Además de los problemas de sueldos, los principales motivos de descontento son los siguientes:

- Falta de información para actuar, o para comprender lo que pasa en la organización. Esto se debe a que no existe un lenguaje común; cuando las relaciones personales y profesionales son poco gratificantes.
- Condiciones laborales negativas. Como ejemplo: ritmos muy elevados de trabajo; el trabajo sujeto al puesto que se ocupa; las frustraciones que generan la división extrema del trabajo; la monotonía o repetición incesante de las tareas. Horarios muy duros, que hacen más difíciles aún las duras condiciones de transporte. Las condiciones físicas agotadoras, arriesgadas o generadoras de minusvalías.
- Formación o promoción social insuficientes. La carencia de responsabilidades o de interés profesional, lo que suprime todo sentimiento de utilidad.

²⁷ Término utilizado para referirse al modo de solucionar los conflictos de índole laboral.

- Incompetencia y abusos de ciertos directivos de empresas. La falta de respeto hacia los demás; los prejuicios o la incomprensión hacia las personas a quienes consideran como “débiles, mentirosos y reivindicativos”. Una visión paternalista del trabajo, en el que sólo aprecian la asiduidad, la fidelidad y la lealtad del trabajador.
- Incumplimiento o cumplimiento inadecuado de la legislación social. La distancia entre el estilo de la organización y el de la sociedad en general. Para muchos trabajadores, acostumbrados a cierta permisividad, es difícil aceptar que una organización pueda limitar su actuación, mostrarse rígida y poco participativa.

Para Darío Rodríguez²⁸ el conflicto es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social como son las instituciones, por esta razón es necesario reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta. En su libro “Diagnóstico Organizacional”, da a conocer varios tipos de conflictos que pueden presentarse en las organizaciones como son: conflictos entre sindicato y dirección; entre línea y staff; entre profesionales y no profesionales; entre obreros y empleados; entre antiguos y nuevos; entre departamentos; entre desigualdades percibidas; y conflictos Interpersonales e Intrapersonales.

²⁸ RODRÍGUEZ, Darío, Op. Cit., Pág.59

3. Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, en el sentido de que se propone describir de modo sistemático las características de la Institución (CONICYT) e identificar los factores que afectan el clima laboral.

Asimismo, la investigación contendrá elementos cuantitativos, los cuales se centraron en la medición numérica del objeto de estudio, con el fin de encontrar formas que permitan corregir y mejorar las problemáticas generadas en esta investigación. Esta información numérica, resultante de la investigación, será procesada y presentada a través de porcentajes, tablas, rangos y gráficos, entre otros.

En tanto, los elementos cualitativos, analizarán la percepción y opiniones de actores relevantes dentro del personal que integra CONICYT; esto tiende hacia la descripción más detallada de la profesionalización, para así generar una comprensión de sus ventajas y desventajas de su aplicación.

Por último, y a modo de hacer más fácil el análisis de los datos que nos proporcionen las encuestas, separaremos las preguntas en cuatro grandes temas: Profesionalización, Gestión de Recursos Humanos, Políticas de Personal y Clima Laboral.

3.2. Instrumentos para la Recolección de Información

Para la recolección de información, los instrumentos a utilizar serán:

- Encuestas: ésta serán dirigidas a los trabajadores de CONICYT mediante un sistema de cuestionario on-line que contendrá 30 preguntas, las cuales serán abiertas y cerradas.

La población (universo) estará representada por todo el personal de CONICYT, los que ascienden a 349 funcionarios (Diciembre de 2008), los cuales se dividen en un 6,9% del personal de planta, 49,9% del personal a contrata y 43,3% del personal a honorarios.

La muestra en tanto considerara un total de 35 personas, lo que corresponde aprox. al 10% de la dotación total del personal de CONICYT. A su vez, dicha muestra será del tipo estratificada, ya que se dividirá en categorías tales como: tipos de contratos, estamentos, género y rangos de edad. Cabe destacar que dentro de esta estratificación se aplicará la aleatoriedad, para asegurarnos de que cada persona tenga la misma probabilidad de ser elegida; sin embargo, como en los contratos a honorarios no se aplican los estamentos, la estratificación será aplicada solamente para los contratos de planta y contrata.

- Análisis Documental: la recopilación de información y antecedentes del personal de CONICYT, la obtendremos de los Departamentos de Administración y Finanzas, y de Recursos Humanos de la Institución; además de boletines, balances, memorias, revistas institucionales y compendios estadísticos.

3.3. Variables a Considerar

Consideraremos las variables como una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medir. Dada esta definición, hemos considerado las siguientes variables:

- Tipos de contrato: planta, contrata y honorario.
- Estamentos: directivos, profesionales, técnicos y administrativos.
- Género: femenino y masculino.
- Rangos de edad.

4. Desarrollo y Aplicación de Instrumentos

En primer término revisaremos la encuesta aplicada; tal como se indicó en el marco metodológico, ésta comprende 30 preguntas y se aplicó a un número de 35 funcionarios a través de un cuestionario online. En la página web www.encuestafacil.com generamos una encuesta, donde los funcionarios accedieron al cuestionario a través de un link enviado directamente a sus correos electrónicos, hay que destacar que al momento de concluir la encuesta el link no permitía el acceso nuevamente al cuestionario para así poseer una mayor representatividad. La encuesta base se encuentra en el anexo N°01 y se divide en varios temas:

El primero se refiere a los antecedentes generales de los encuestados, la encuesta se realizó de forma anónima y online, con el fin de crear mayor confianza en los funcionarios y que se pudieran expresar con total libertad.

El segundo comprende 5 preguntas acerca de Profesionalización, donde nos pudimos dar cuenta de que gran parte de los funcionarios considera que si existe Profesionalización en CONICYT y que se esta aplicando de manera regular, pero a pesar de esto piensan que el tema de la profesionalización favorece al crecimiento de la Institución.

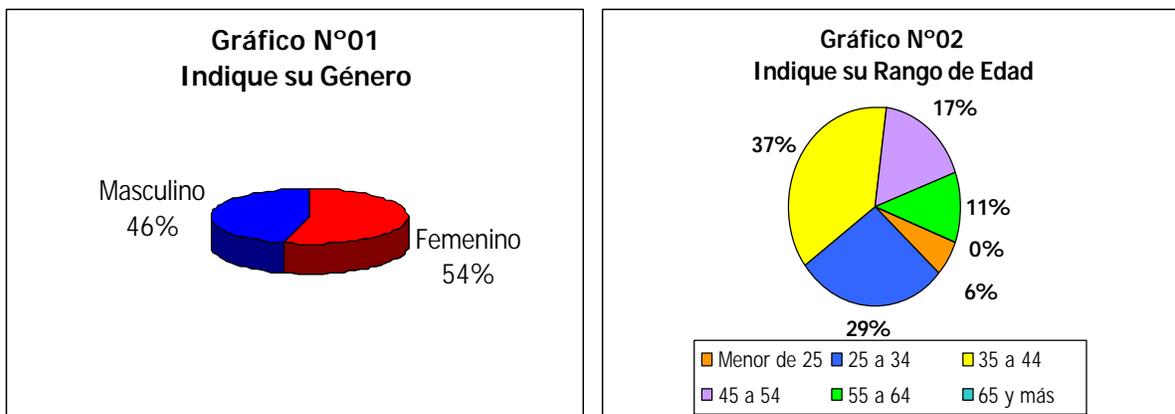
Después podemos encontrar el tema del Clima laboral existente en CONICYT y las propuestas que tienen los funcionarios para mejorarlo. Además, se abordaron temas como la infraestructura y la percepción de los funcionarios al interior de la Institución, además del conocimiento que existe sobre los objetivos institucionales.

El análisis y revisión siguientes, se efectuará mantenido el orden de las preguntas de la encuesta; los resultados se muestran en gráficos, uno o dos dependiendo de las características de la pregunta. Posteriormente se efectúa un breve análisis de esto.

Antecedentes:

Es importante señalar que el 54% de las personas encuestadas corresponden a mujeres, mientras que el 46% restante corresponde a hombres, esto debido a que la dotación total de la institución está mayormente integrada por el género femenino.

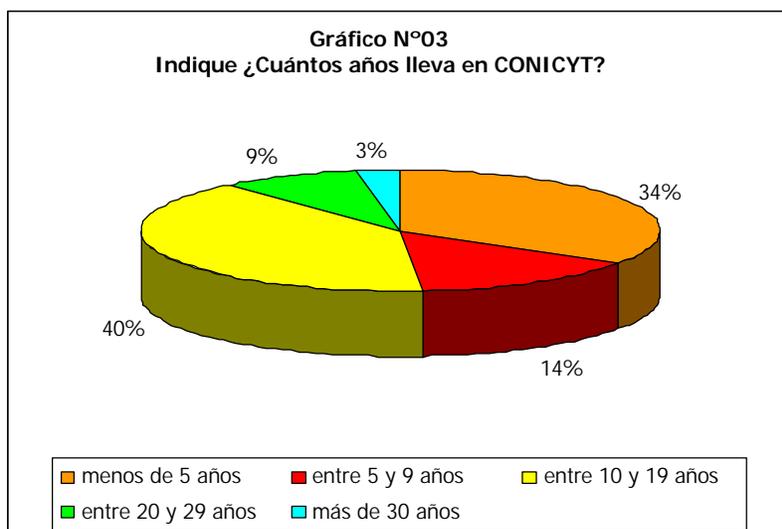
Lo anterior, considerando además que el actual gobierno ha privilegiado y/o impulsado la incorporación de más mujeres en instituciones gubernamentales.



Del gráfico N°02 podemos destacar que el 66% de la muestra se encuentra entre los siguientes rangos de edad: 25 a 34 años y entre los 35 a 44 años; y tan solo un 11% se encuentra entre los 55 a 64 años, lo que nos muestra que el personal de CONICYT es más bien joven (la mayoría fluctúa entre los 25 a 35 años de edad), y tan solo un pequeño porcentaje (11%) de la población estaría próximo a la jubilación.

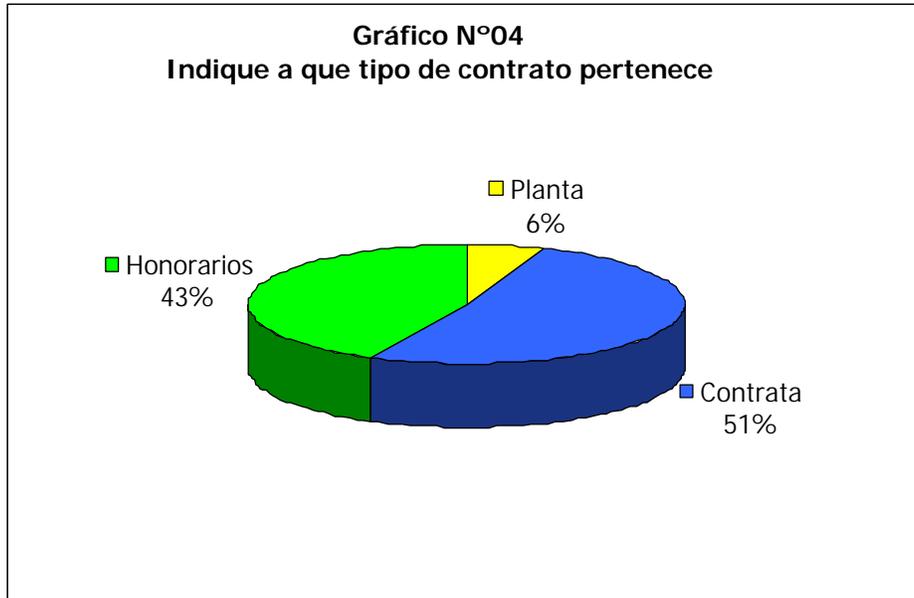
Respecto a lo anterior, hay que señalar que también este gobierno se ha destacado por incorporar personas más jóvenes en todos los ámbitos del quehacer público.

Del total de la muestra, el porcentaje más alto corresponde a personas que llevan entre 10 y 19 años en la institución, con un 40%, mientras que un 34% lleva en CONICYT menos de 5 años.

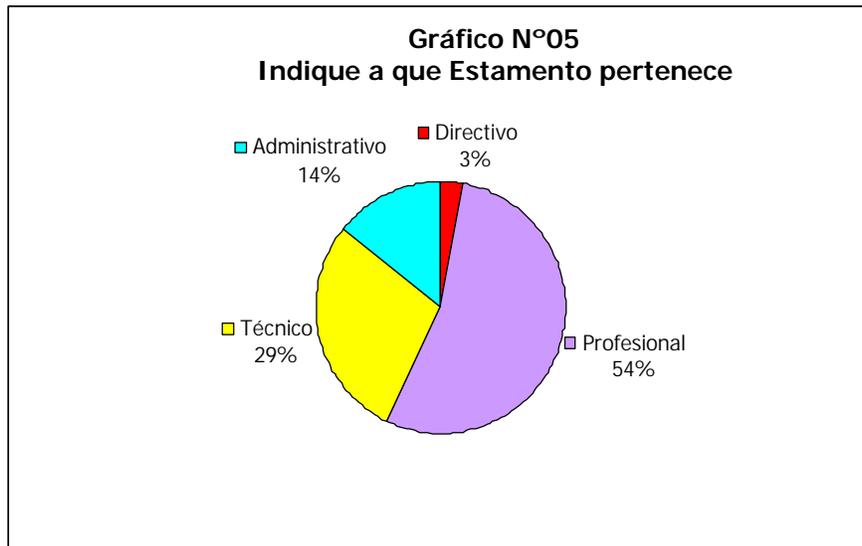


De lo anterior, cabe destacar que el 34% que lleva menos de 5 años en la institución, corresponden a un 28% del personal a honorarios, mientras que el 40% que lleva entre 10 y 19 años en la institución corresponden al 28% del personal a contrata. Esto nos demuestra que el personal que ingresa a la institución lo hace generalmente por vía de contrato a honorarios, permaneciendo en esta condición largo tiempo hasta poder optar a un cargo de contrata dependiendo de sus méritos profesionales y también hay que destacar que las personas que llevan un menor tiempo en la institución corresponden al personal más joven.

Por otra parte, ante la pregunta “Indique a que tipo de contrato pertenece”, obtuvimos que tan solo un 6% de la muestra corresponden a planta, esto equivale solo a 2 funcionarios, en cambio el 94% se encuentra distribuido entre honorarios con un 43% y contrata con un 51%.



Con respecto al estamento al que pertenece, los resultados fueron los siguientes:

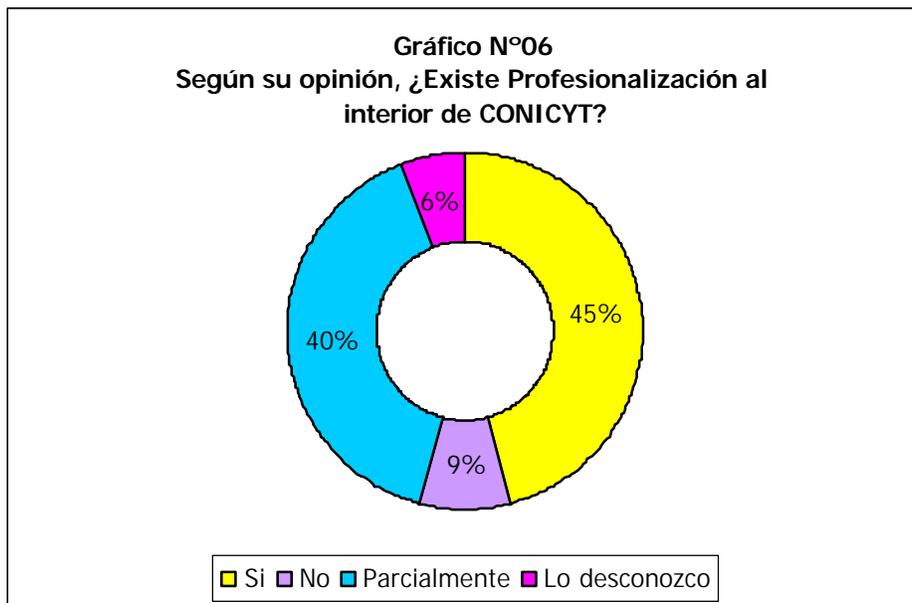


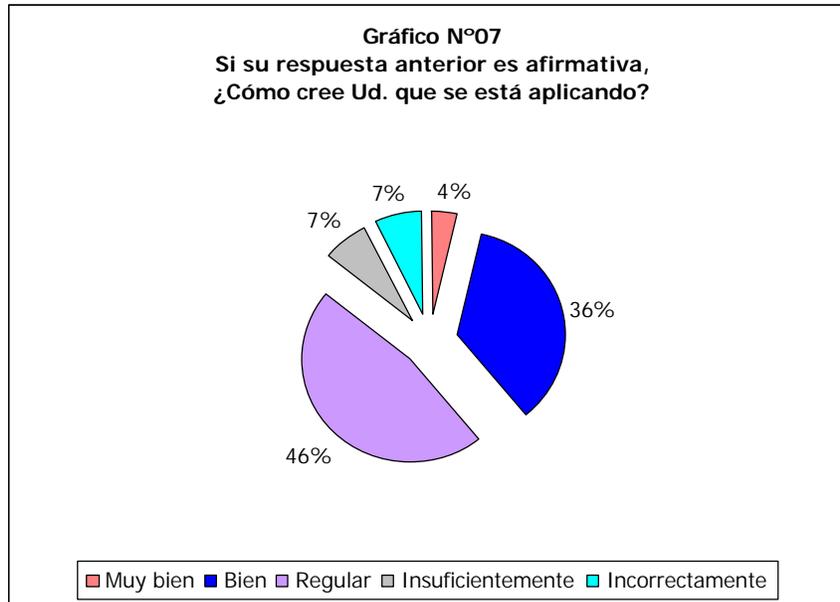
El 54% del personal encuestado corresponde a profesionales, y tan solo un 14% a administrativos, lo que demuestra que la institución cada vez se encuentra incorporando más la profesionalización.

Profesionalización:

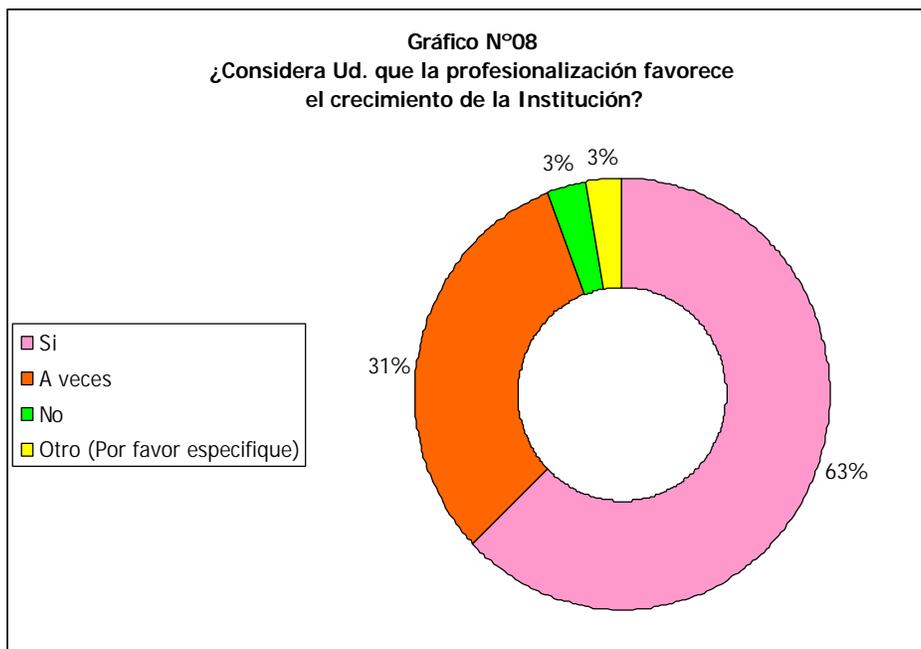
Para efectos de la encuesta, entenderemos la Profesionalización como una nueva política de personal que apunta a una constante búsqueda de idoneidad entre las funciones deseables y quienes la llevan a cabo; esto con el fin de garantizar una permanencia y promoción de los mejores en cuanto a su capacidad, compromiso y experiencia.

En el gráfico N°06 podemos apreciar que ante la pregunta ¿Si existe profesionalización al interior de CONICYT?, el 45% del personal encuestado reconoce que existe profesionalización, mientras que a penas un 9% dice que no. Sin embargo, un 40% del personal señala que existe profesionalización parcialmente.



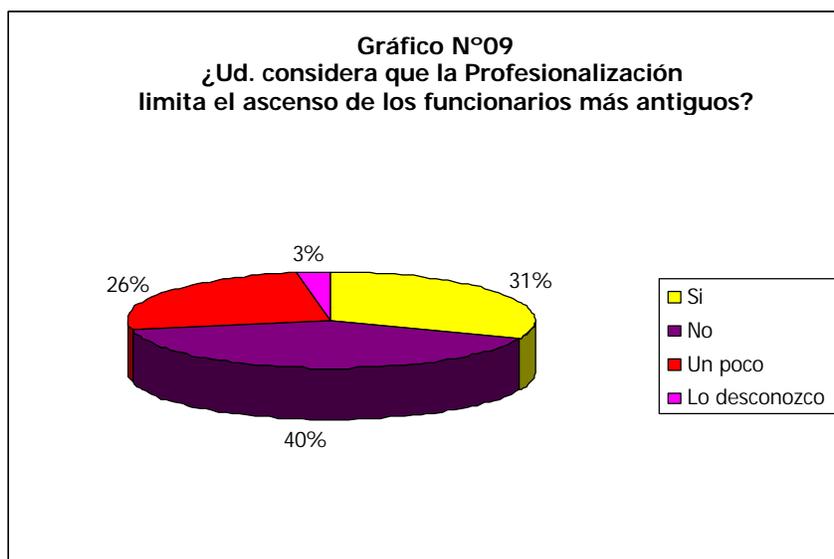


El 46% del personal que opina que la profesionalización se esta aplicando en forma regular, corresponde mayoritariamente a aquellos que consideran que existe profesionalización parcialmente. Al ser consultados, si consideran que la profesionalización favorece el crecimiento de la institución, el 63% opina que si favorece y tan solo un 3% que no.

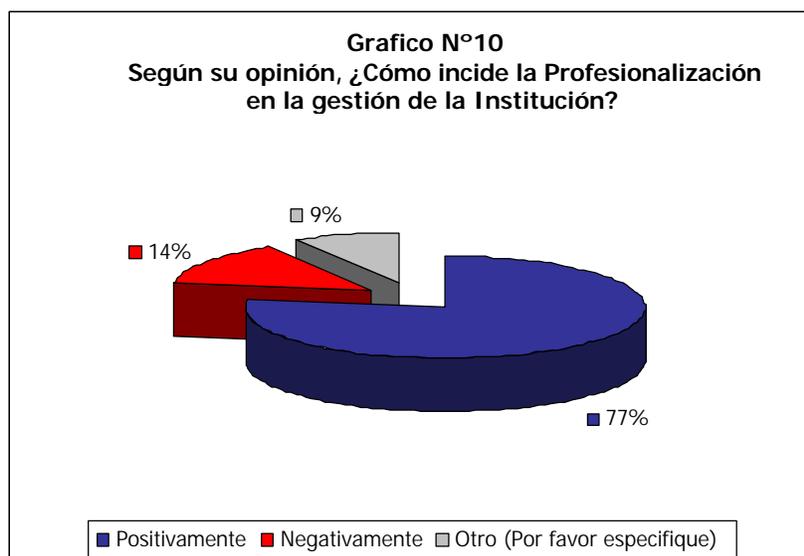


Ante la pregunta ¿Ud. considera que la Profesionalización limita el ascenso de los funcionarios más antiguos?, un 40% considera que no limita el ascenso de los funcionarios.

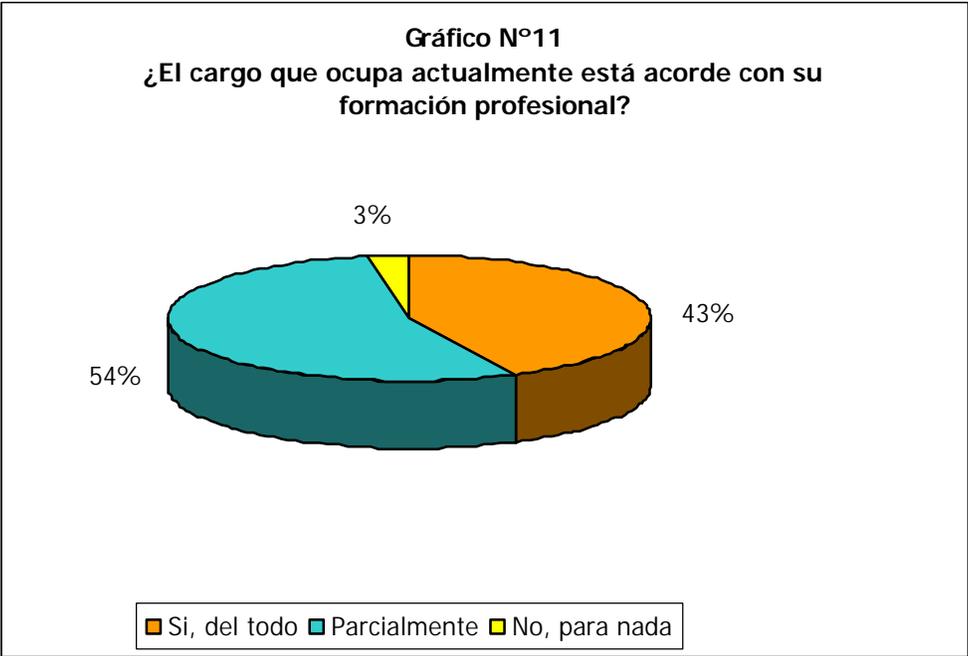
Podemos concluir de lo anterior, que creen que son otros los factores que afectan el ascenso de los funcionarios, como son los méritos, la experiencia, etc. Por otra parte, el 31% cree que si limita el ascenso de los funcionarios más antiguos.



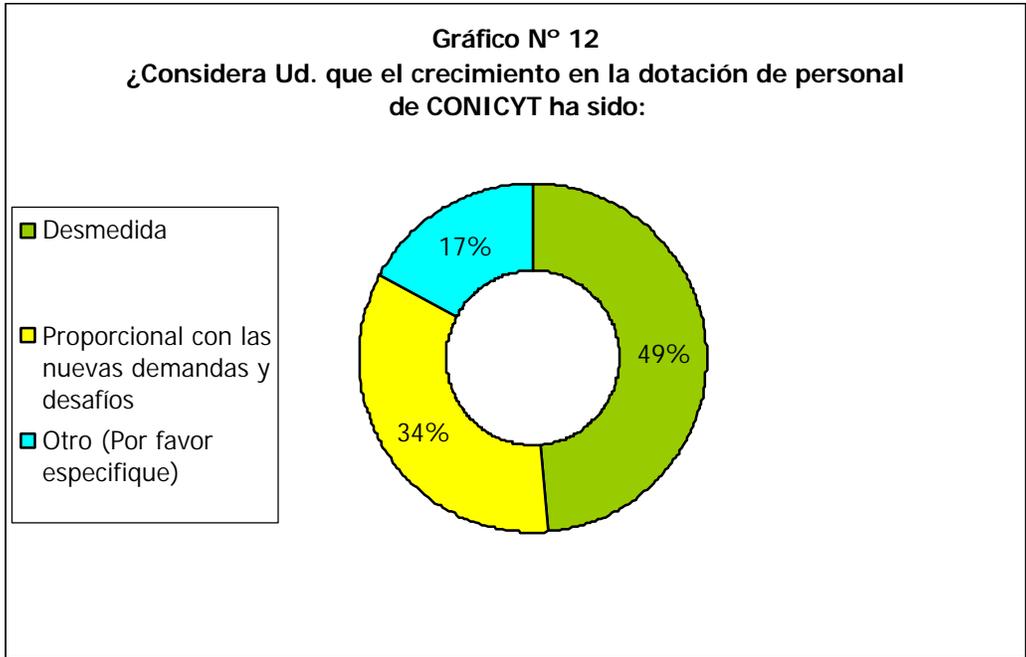
El 77% de la muestra considera que la profesionalización incide positivamente en la gestión de la institución, contra apenas un 14% que opina lo contrario.



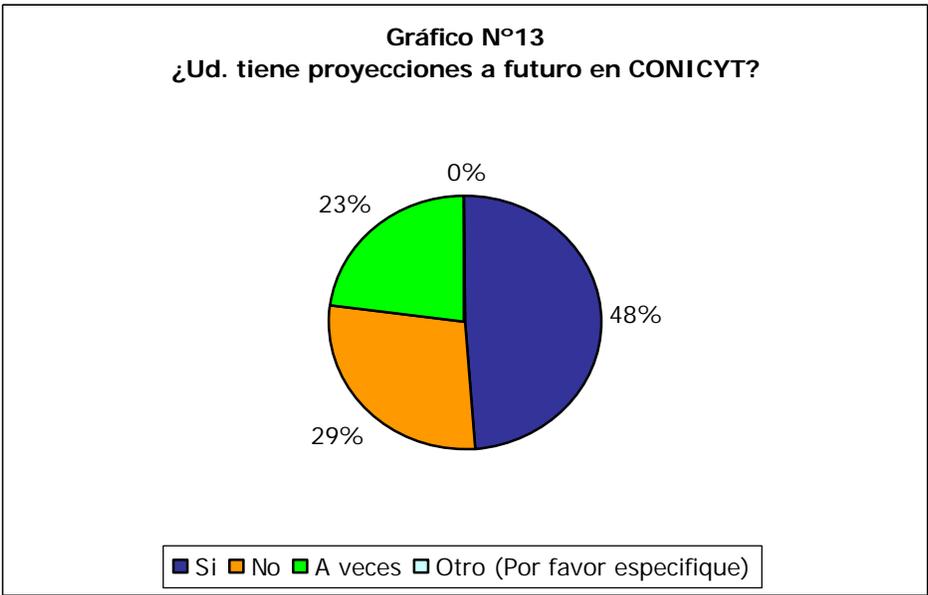
En el gráfico N° 11, podemos apreciar que el 43% de los funcionarios encuestados consideran que el cargo en el que se encuentran actualmente está acorde con su formación profesional. Sin embargo, existe un 54% que dice que el cargo que ocupa esta acorde con su formación profesional solo “parcialmente”, lo que nos demuestra que existe un leve descontento de parte de los funcionarios con respecto a su formación profesional, versus los cargos que ocupan.



Respecto de la pregunta ¿Considera Ud. que el crecimiento en la dotación de personal a sido: desmedida, proporcional con las nuevas demandas, u otro?, el 49% considera que ha sido desmedida y un 34% que es proporcional con las nuevas demandas y desafíos de la institución; aunque también fueron recopiladas otras respuestas, como que esta mal distribuida la dotación del personal y otros que consideran que el aumento del personal no esta siendo acompañado de un adecuado estudio de cargo que determine la real necesidad de crecimiento de la institución.



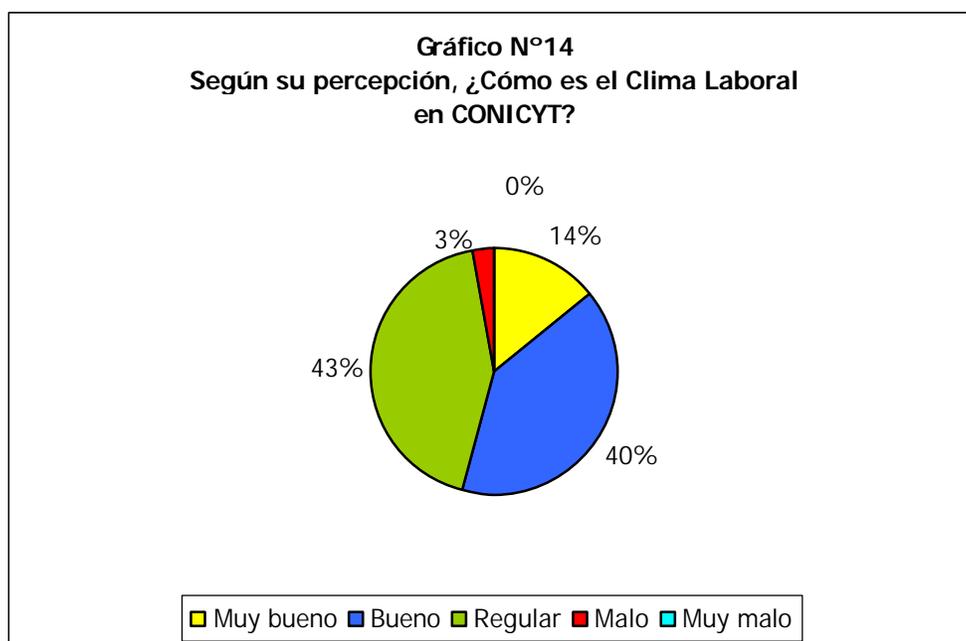
Al ser consultados por si tienen proyecciones a futuro en la Institución, el 48% respondió que Sí, de esto podemos deducir que hay un interés de los funcionarios por crecer al interior de la Institución y para lograrlo es necesario una buena implementación de la profesionalización.



Clima Laboral

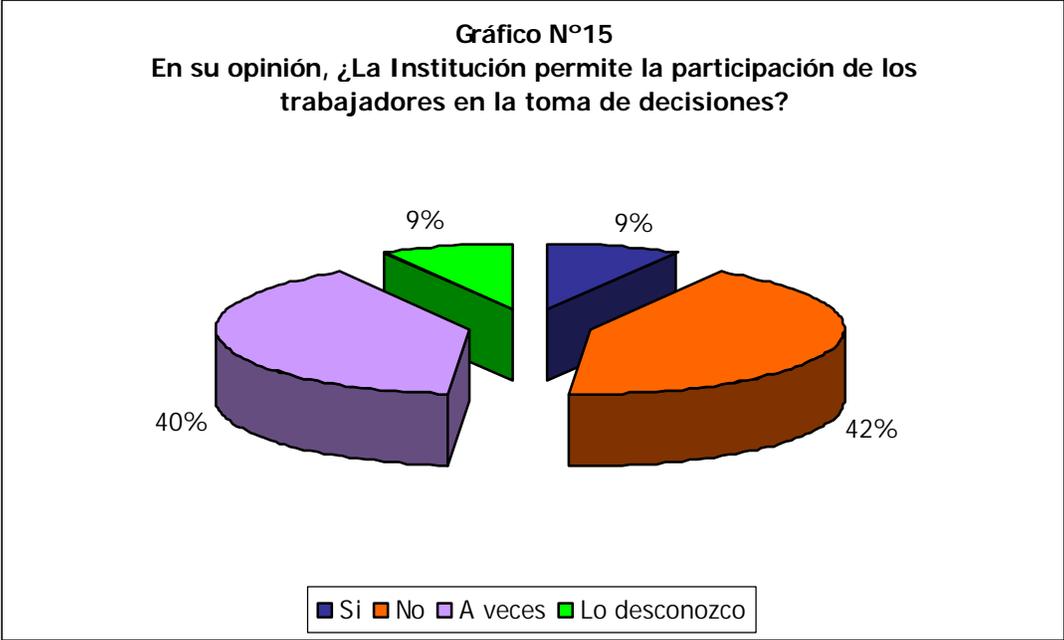
Con respecto al clima laboral, para que el funcionario pueda desempeñar satisfactoriamente sus funciones dentro de la Institución, requiere sentirse indispensable y por lo tanto, espera que se le brinden mayores oportunidades.

Al ser consultados por cómo es el clima laboral en CONICYT, tan solo un 3% considera que el clima laboral es “malo” y un 40% que es “bueno”; aunque también un alto porcentaje (43%) admite que éste es solo regular.



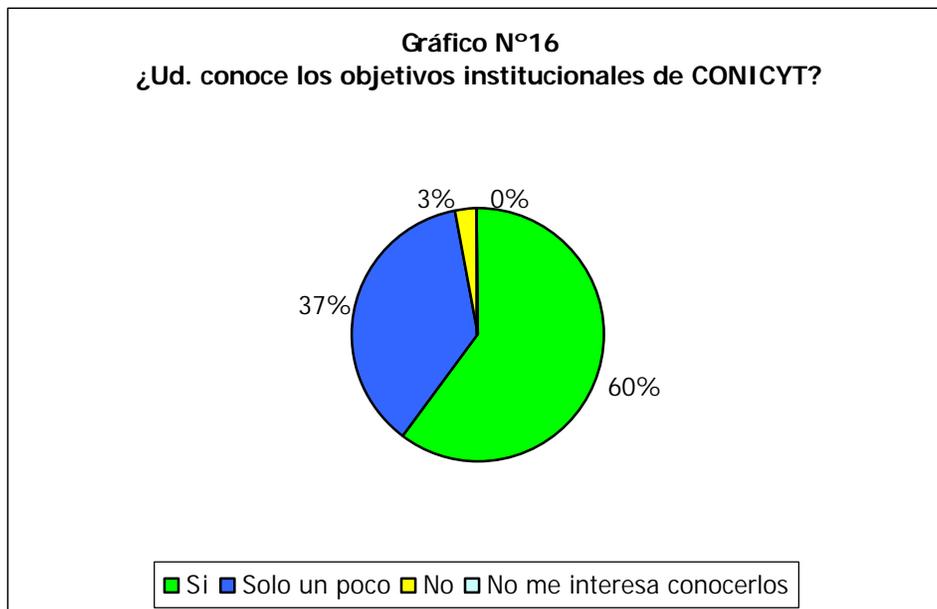
Cuando les solicitamos que enumeraran tres factores que a su juicio contribuirían al clima laboral en CONICYT la respuesta más elegida fue “Clara función de roles” con un 60% de las preferencias, seguida por “Canales de información más formales” y “Mayor comunicación con los jefes”. Esto puede demostrar que no existe una claridad en las funciones que desempeñan los funcionarios y este factor entorpece el clima laboral en la Institución.

Respecto de la opinión de los funcionarios frente a la participación en la toma de decisiones, un 42% señala derechamente que la Institución no permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, mientras que un 40% dice que a veces; y tan solo un 9% dice claramente que sí.



Con respecto a la pregunta ¿Ud. conoce los objetivos institucionales de CONICYT?, un 60% de los encuestados dice conocer estos objetivos, mientras que un 37% solo conoce un poco de ellos; en todo caso apenas un 3% señala no conocerlos en absoluto.

Lo anterior, deja en evidencia que la gran mayoría de los funcionarios está en conocimiento de los objetivos institucionales y reconocen los pilares fundamentales de CONICYT, demostrando así, el compromiso con el trabajo diario.



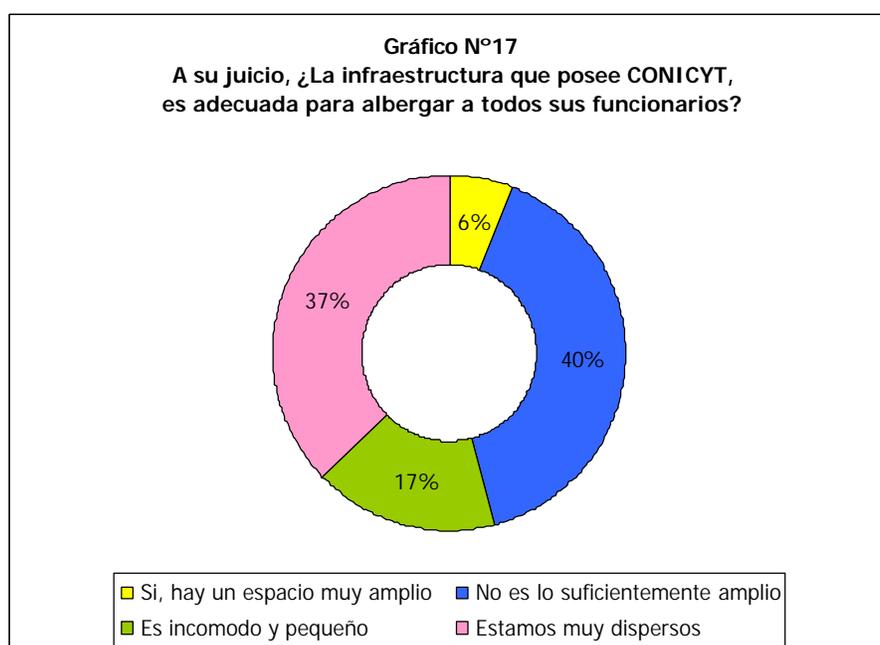
A lo anterior, se suman los resultados de la pregunta ¿Ud. se siente identificado con CONICYT en cuanto a sus objetivos institucionales?, donde el 60% reconoce sentirse identificado, otro 31% dice que ocasionalmente se siente identificado y apenas un 9% señala que no se siente identificado en lo absoluto.

Respecto de la infraestructura que posee CONICYT, tenemos que un 40% considera que ésta no es adecuada para albergar a todos los funcionarios porque no es lo suficientemente amplia; otro 37% señala que estamos muy dispersos (se refiere a la cantidad de propiedades que existen); un 17% señala que la infraestructura es incómoda y pequeña; y a penas un 6% dice que hay un espacio muy amplio.

De acuerdo a lo anterior, podemos señalar que actualmente CONICYT cuenta con 6 propiedades distintas, distribuidas en un perímetro cercano unas de otras, en las cuales se desempeñan los 9 programas fundamentales que tiene la Institución, los que albergan a 349 funcionarios que componen hoy en día CONICYT. En cierta medida, esto hace un poco dificultosa la interacción entre programas por encontrarse tan dispersos; a esto también algunos funcionarios hicieron presente

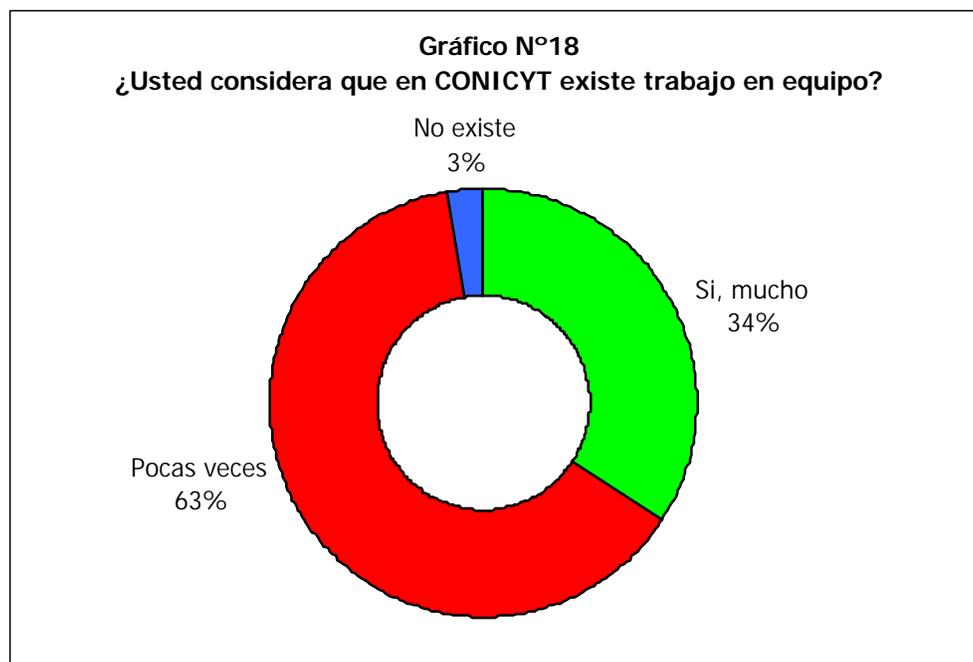
la necesidad de contar con un edificio institucional así como tienen otras instituciones públicas. Aunque no podemos desconocer que la dotación en el sector público se ha incrementado significativamente, por lo que se hace necesario reubicar a ciertos programas o departamentos en otras instalaciones, distintas a las ya destinadas.

Conocido es el caso del Mineduc, que cuenta con oficinas en Bulnes, en Teatinos y Valentín Letelier, entre otras.



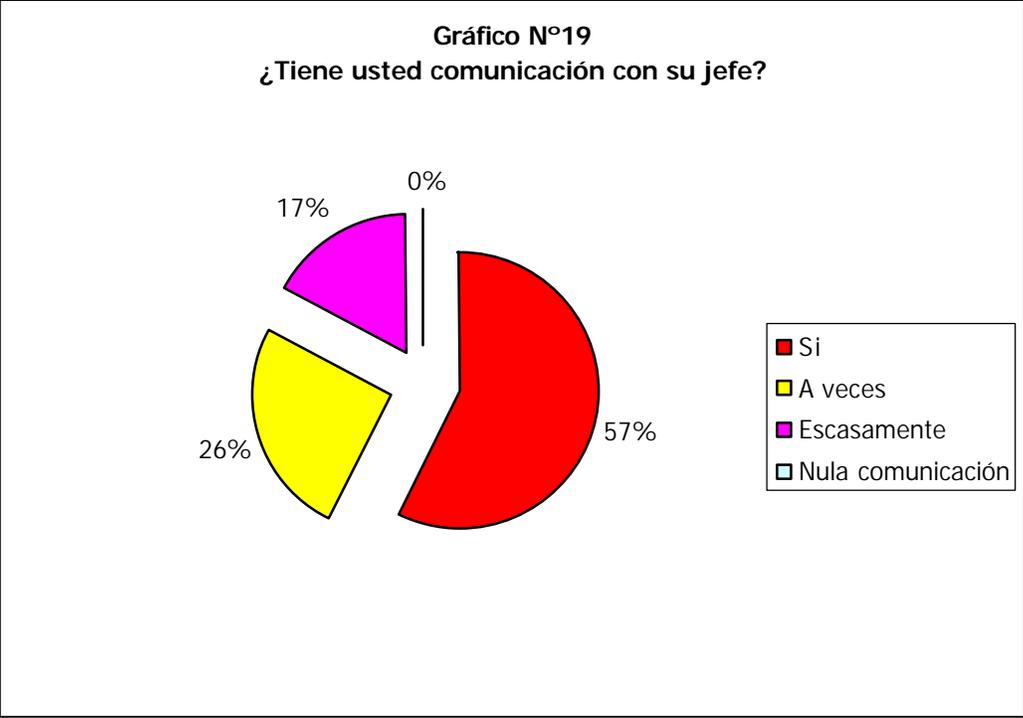
Ahora bien, de lo anterior también se desprende que un 26% de los entrevistados asegura haber tenido alguna vez una discusión con sus compañeros de trabajo por el espacio físico, mientras que un 31% dice que muy rara vez han tenido que enfrentarse a una discusión de este tipo. Si bien estos porcentajes son bajos en comparación con los que señalan no haber tenido jamás un problema similar (43%), de todos modos queda en evidencia la necesidad de contar con instalaciones más amplias y acogedoras para que el/la funcionario/a pueda desempeñarse de forma más placentera; no por nada pasamos en la oficina más tiempo incluso que en nuestros propios hogares.

Pasando ahora al trabajo en equipo, un 63% de los entrevistados señalan que pocas veces existe trabajo en equipo, aunque un 34% señala que si hay, otro 3% dice que no existe; si bien en este último caso la percepción es baja, cabe poner atención frente a este tema ya que en todas las unidades de la Institución y de acuerdo al PMG el trabajo en equipo es primordial.

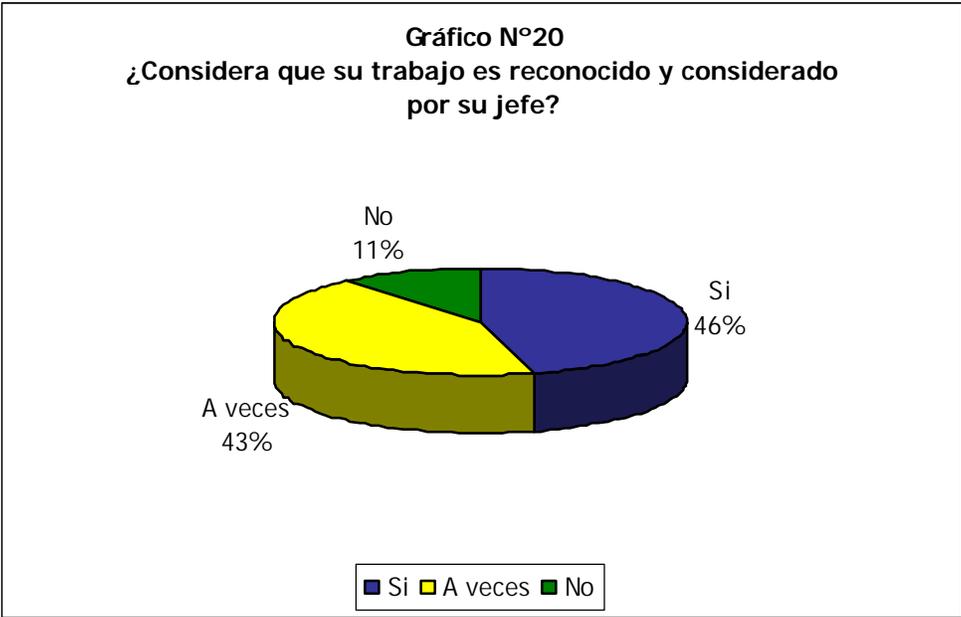


Respecto de la comunicación con los jefes, tenemos que un 57% dice tener comunicación con sus jefes, aunque otro 26% señala que solo a veces. También tenemos un porcentaje más bajo que dice que la comunicación es escasa; sin embargo cabe destacar que ninguno de los entrevistados dijo “no” tener comunicación con sus jefes, es decir, en un grado más bajo todos tendrían algún tipo de comunicación con sus superiores.

Cabe señalar, que para muchos funcionarios CONICYT el “jefe” corresponde al superior más directo y no necesariamente al Director, ya que cada unidad tiene “coordinadores”, quien reporta al Director de cada Departamento, por tanto, la comunicación más cercana y directa de cualquier funcionario es con el coordinador de área respectiva.



Un punto que tiene estricta relación con lo anterior es saber si el trabajo es reconocido y considerado por sus jefes, a lo cual un 46% de los entrevistados dice que si es reconocido y considerado por su jefe; otro 43% dice que solo a veces y tan solo un 11% señala que no tienen reconocimiento por éstos.



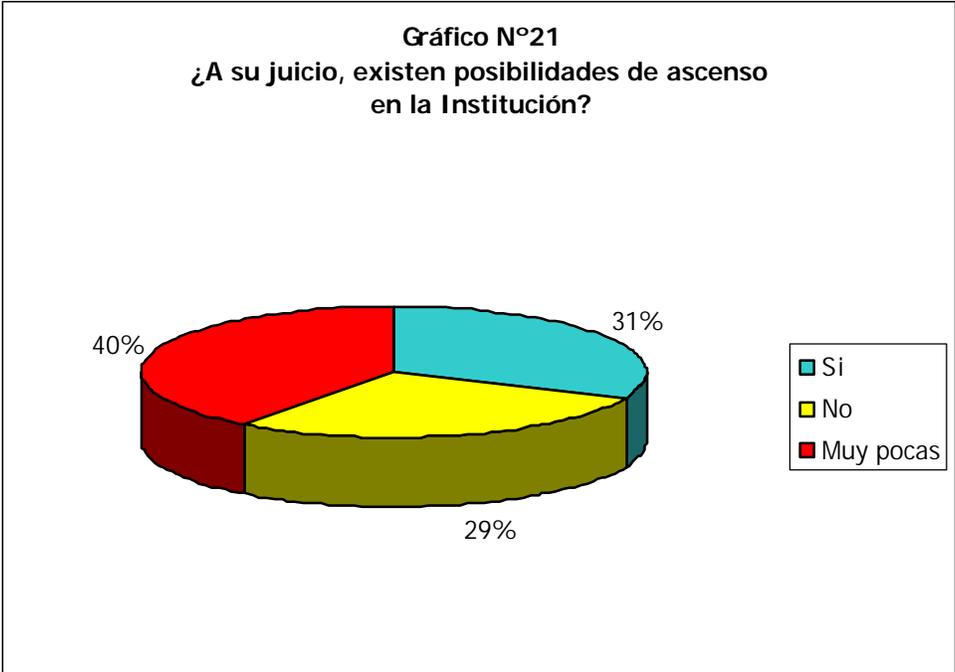
En relación a la pregunta anterior, les solicitamos que señalaran tres aspectos que les gustaría mejorar para tener una mejor comunicación con sus superiores, y las respuestas más frecuentes fueron: reuniones periódicas y grupales, una mejor disposición de los superiores a escuchar, procesos de evaluación dirigidos a los jefes, etc.

Fuera del reconocimiento de los jefes, también está el reconocimiento de los pares, a lo cual un 63% de los entrevistados señala que su trabajo es reconocido y considerado por sus pares; otro 34% señala que solo a veces y apenas un 3% dice no tener reconocimiento alguno de sus pares.

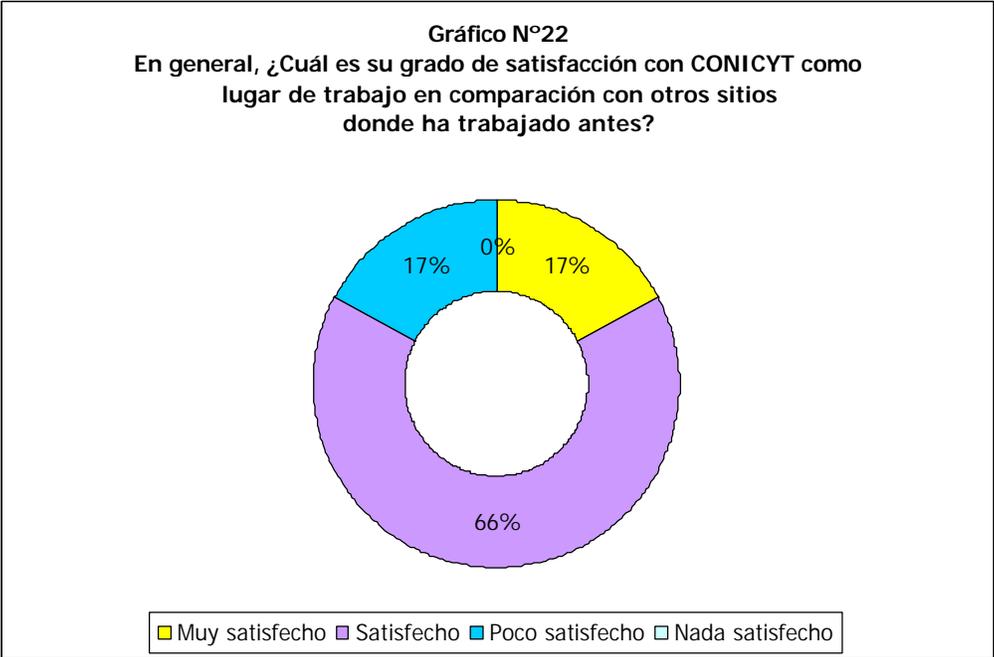
Por otra parte, respecto del ascenso de los funcionarios en la institución, un 31% señala que existen posibilidades de ascender en la Institución, sin embargo un 29% señala derechamente que no existen posibilidades y otro 40% señala que las posibilidades de ascenso son muy pocas.

De las personas que consideran que existen posibilidades de ascenso en la institución la mayoría considera como elementos importantes para lograr un ascenso; la profesionalización, la experiencia, la antigüedad, un buen desempeño laboral. Un menor número de personas encuestadas considera que son necesarios los “contactos” para poder ascender en la institución. Esto nos demuestra que existe voluntad de los funcionarios por ascender en la institución y que están concientes de los elementos que necesitan para lograr ascender.

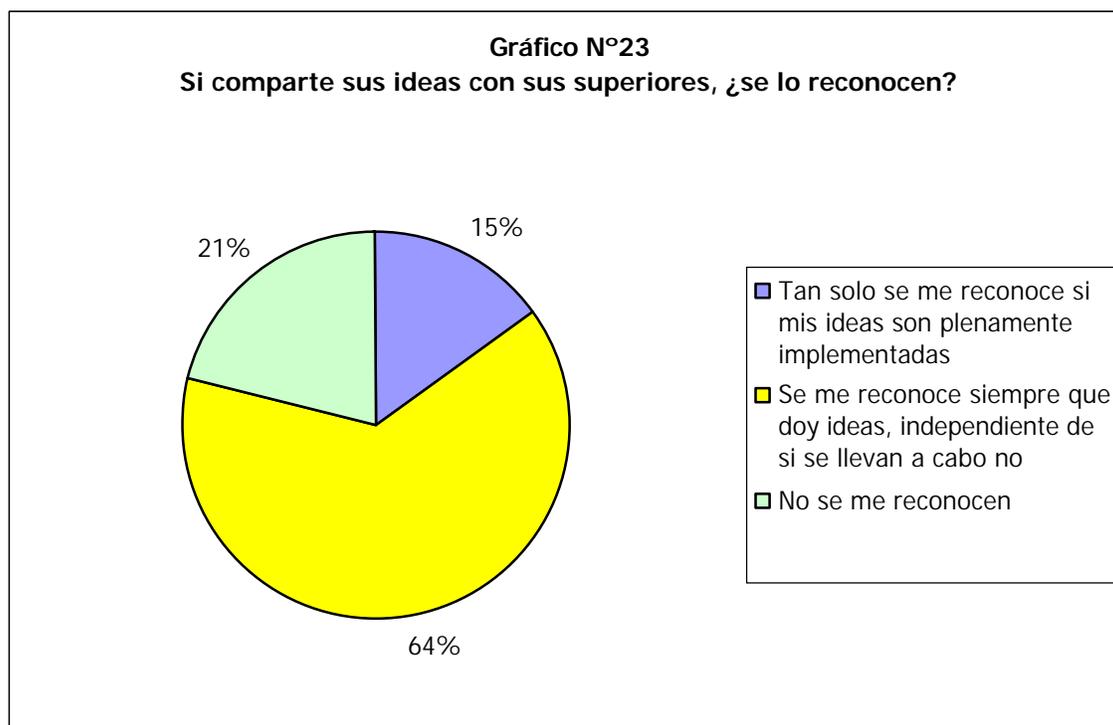
Al respecto, hay que señalar que la gente contratada en planta o contrata, no así los honorarios, están asimilados a un grado y para poder ascender se necesita de que alguien renuncie o jubile para dejar vacante un grado.



Respecto del grado de satisfacción de los funcionarios para con CONICYT, en comparación con otros sitios donde se haya trabajado antes, un 66% dice estar satisfecho, un 17% dice estar muy satisfecho y apenas un 17% dice estar poco satisfecho.



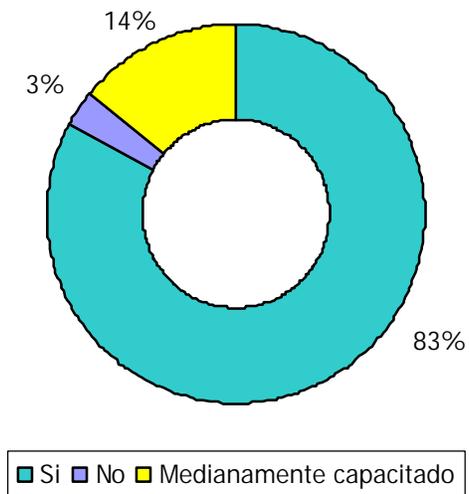
En relación a la pregunta: si comparte sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?, apenas el 15% dice que se le reconoce en la medida que sus ideas son plenamente implementadas; un 64% señala que se le reconoce siempre, independiente de si se llevan a cabo o no y un 21% señala derechamente que no se le reconoce.



Por último, frente a la pregunta ¿Ud. se siente capacitado para desempeñar nuevas tareas que impliquen mayor responsabilidad en la Institución?, un 83% señala que si se siente capacitado, un 14% dice sentirse medianamente capacitado y apenas un 3% señala no sentirse capacitado para desempeñarse en nuevas tareas.

Lo anterior, deja en evidencia que la gran mayoría de los encuestados, quiere una oportunidad para enfrentar nuevos desafíos y tener otras responsabilidades, porque se sienten capaces de dar más de lo que en la actualidad están dando por la institución.

Gráfico N°24
¿Ud. se siente capacitado para desempeñar nuevas tareas que impliquen mayor responsabilidad en la Institución?



Conclusiones

En virtud de lo visto anteriormente en la etapa de desarrollo y aplicación de instrumentos y a la luz de los resultados obtenidos en ella, pasamos a concluir lo siguiente de acuerdo a los autores expuestos en el presente trabajo de tesis:

- Hemos logrado determinar los beneficios que ha generado la profesionalización en CONICYT. Al respecto podemos señalar que la profesionalización del sector público debe ser una constante, para garantizar a la ciudadanía un servicio cada vez mejor, y también permite, de alguna forma, contribuir a elevar el nivel de vida de las personas.

La profesionalización favorece el fortalecimiento institucional de los países y la solidez del sistema democrático y es el eje central para lograr un adecuado funcionamiento del Estado que aspira a ser moderno y capaz de enfrentar los desafíos que imponen los tiempos.

Dotar al Estado de una administración profesional contribuirá a crear las condiciones que permitan asegurar los principios de excelencia, transparencia, legalidad, probidad y no discriminación, a través de la aplicación de criterios de idoneidad y mérito.

A raíz de los resultados obtenidos en el presente estudio, un 45% del personal encuestado asegura que en CONICYT existe profesionalización y otro 40% dice que existe parcialmente, esto nos demuestra que esta nueva política de personal se está aplicando en las instituciones públicas y que los funcionarios lo están notando.

- Por otro lado, si bien la profesionalización ha tenido beneficios para la institución, también los resultados de la encuesta nos arrojó algunos problemas que ha generado la implementación de ésta, principalmente en el crecimiento de la dotación de personal. Frente a este objetivo, podemos concluir que la profesionalización es beneficiosa para los usuarios de los servicios públicos porque reciben un servicio de mejor calidad, sin embargo también puede generar un descontento en los funcionarios debido a que llevan años en la institución y el personal que recién ingresa los sobrepasa en un tema de sueldos y responsabilidades. Lo anterior provoca un deterioro en las relaciones personales al interior de la organización.

De acuerdo a lo anterior, Pierre Louart señala que las finalidades de la organización pueden ser económicas (producción de bienes y servicios, grado de rentabilidad), pero también sociales (satisfacer las necesidades de los individuos afectados: clientes, trabajadores, accionario, públicos diversos)²⁹.

Sin embargo, también es importante considerar a las personas como recursos que son capaces de adaptarse, pero velando al mismo tiempo por mantener su competencia, su satisfacción y su compromiso profesional.

No obstante lo anterior, esta nueva política de personal “Profesionalización”, repercute según los mismos funcionarios encuestados, en un desmedido aumento de personal, acompañado de la infraestructura o espacios físicos reducidos, lo que genera roces entre los funcionarios más antiguos y los más nuevos; y obviamente descontentos generalizados.

- Otro aspecto a considerar es la comunicación al interior de CONICYT, la cual si bien no es mala, todavía hay que seguir mejorando, esto debido a que tan solo un 57% del personal entrevistado dice tener comunicación con sus jefes, mientras que el resto tiene una escasa comunicación.

²⁹ Citado por LOUART, Pierre. Op. Cit., Pág. 20.

Según Idalberto Chiavenato³⁰, “...sin verdadera comunicación entre las personas, no hay trabajo colectivo...”, por esto es importante mantener una comunicación fluida entre jefes y subordinados, haciendo necesaria la incorporación de nuevas instancias participativas, ya sea directamente en la toma de decisiones de la institución o en la resolución de problemas.

- Hemos determinado además, que tal como se plantea en las Teorías de la Relaciones Humanas y Motivación, los trabajadores a veces tienen necesidades diferentes, dependiendo de su estatuto, su estado actual o su edad; tal como lo plantea Maslow, entre otros autores, existe una jerarquía de necesidades.

Podemos decir respecto de la motivación, en tanto, que del personal encuestado apenas un 48% dice tener proyecciones a futuro en CONICYT, mientras que otro gran porcentaje (52%) no tiene proyecciones o solo se proyecta en ocasiones, lo que nos indica que no hay una constante en conformidad al trabajo que desempeña actualmente o lo que podría desempeñar a futuro.

Por otra parte, tenemos que el 83% del personal encuestado se siente capacitado para desempeñar nuevas tareas que impliquen un mayor grado de responsabilidad; lo que deja en evidencia la necesidad de tener nuevas oportunidades para enfrentar otros desafíos.

Lo anterior, aplicado a la pirámide de Maslow, que nos plantea que los trabajadores tienen necesidades diferentes, podemos asociar que el personal que se siente capacitado para desarrollar nuevas tareas, lo que en realidad necesita es satisfacer la necesidad de autorrealización, junto con otras dos necesidades que vienen de la mano, como lo son la necesidad de reconocimiento y la necesidad de asociación; para lo cual necesitan la oportunidad de demostrar sus capacidades y desarrollarse más allá de lo que en una primera instancia tenían pensado hacerlo al interior de la Institución.

³⁰ Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., Pág. 87

También podríamos citar otra de las teorías vistas en el presente trabajo y que trata sobre motivación que es la de Frederick Herzberg, quien señala que para motivar a las personas en su puesto, hay que poner énfasis en los motivadores, es decir, en los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Esta estrategia de desarrollo organizacional y medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que el denomina como “enriquecimiento de tareas”, o también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en una constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional.

- Con respecto a las políticas de personal en la institución, obtuvimos que un 54% de los funcionarios encuestados señalan que su cargo esta parcialmente acorde con su formación profesional, lo cual nos demuestra que la provisión de cargos o incluso el reclutamiento del personal esta presentando algunas fallas.

Para Idalberto Chiavenato³¹ las políticas de personal son la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales; objetivos individuales que no se estarían cumpliendo del todo, de acuerdo a lo señalado anteriormente.

- Con la aplicación de la profesionalización el clima laboral no se ha visto mayormente afectado, lo que queda en evidencia con los resultados obtenidos en la encuesta, donde el 40% del personal considera que el clima laboral es “bueno” y tan solo un 3% considera que es “malo”; no obstante un alto porcentaje (43%) considera que este es “regular”. Si bien el clima laboral es mayormente bueno, hacen falta instancias para optimizarlo aún más y así elevar la motivación de los funcionarios.

³¹ Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., Pág. 163.

Por lo demás, Darío Rodríguez³² sostiene que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, y que mejor para ella si su personal se demuestra sólido en esta materia.

Por otra parte, para Idalberto Chiavenato, el clima laboral u organizacional, surge del concepto de motivación y mientras más elevada la motivación de la persona, más alto será el clima laboral y proporcionará satisfacción de las necesidades individuales.

Al respecto también podríamos citar a Edwin Locke, quien señala que un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

También es necesario considerar que puede que existan múltiples climas dentro de la organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes unidades de trabajo, etc.

En conclusión, cuando se promueve esta nueva política de personal al interior de CONICYT o de cualquier institución como es la “Profesionalización”, debe generarse un cambio de manera escalonada, ir combinando los cambios con la estructura actual, se debe vencer la inercia, participando los diferentes miembros de la organización identificando cuales son las fortalezas de su cultura organizacional y cual son las debilidades que deben enfrentar.

³² Citado por Rodríguez, Darío, Op. Cit, Pág. 146

La implementación de la profesionalización implica una ruptura con los comportamientos y actitudes existentes, esa ruptura debe ser gradual, debe verse como un proceso acumulativo y permanente que progresa en medio de conflictos y tensiones que no se resuelven en el corto plazo, ni en momentos predefinidos.

Si contrastamos los resultados de la encuesta, podemos deducir que la implementación en CONICYT no ha tenido mayor impacto en el clima organizacional de la institución, la introducción de esta nueva política se nota en un gran aumento del personal, esto puede a la larga generar deterioros en el clima organizacional de la Institución.

Bibliografía

Boletín Sociedad Chilena de Física, Año 1, Número 2, Agosto 1999. Entrevista realizada a Igor Saavedra por la Periodista Gisela Hertling.

CASTILLO, Ximena. Clima Laboral y Participación en la Gestión. "Dirección y Gerencia Pública. Gestión para el Cambio", 1998 Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile.

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Ediciones Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000.

DOLAN, Simon. "La gestión de los Recursos Humanos: preparando Profesionales para el Siglo XXI".

LOUART, Pierre. "Gestión de los Recursos Humanos", Ediciones Gestión 2000 S.A., Eyrolles Universidad, 1994.

RODRÍGUEZ, Darío "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, Sexta Edición, 2004.

VILLORIA, Manuel. "Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas". Editorial Tecnos, S.A., 1997

Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, www.conicyt.cl

Dirección de Presupuestos, www.dipres.cl

Glosario

1. CONICYT: es la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.
2. Usuario: entiéndase por “usuario” a toda aquella persona que requiere de los servicios de CONICYT, ya sea información de proyectos, becas o información general que pueda prestar esta Institución.
3. Beneficiario: entiéndase por “beneficiario”, toda persona que tenga calidad de becario/a, investigador/a u otro tipo de vínculo con CONICYT.
4. Dotación: número efectivo de funcionarios/as que componen la Institución.
5. Funcionario/a Público/a: tienen calidad de funcionario/ público/a todos/as aquellos/as que se encuentran contratados/as en planta o contrata, no así quienes tienen contratos a honorarios.
6. Explora: es el Programa Nacional de Divulgación y Valoración de la Ciencia y Tecnología.
7. Fondef: es el Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico.
8. Fondap: es el Fondo de Financiamiento de Centros de Excelencia en Investigación.
9. Fondecyt: es el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.
10. CyT: abreviación utilizada para lo que conocemos como Ciencia y Tecnología.
11. CORFO: es la Corporación de Fomento de la Producción.
12. Subdere: es la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
13. Sofofa: es la Sociedad de Fomento Fabril.
14. Fontec: Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo
15. Cnic: Consejo Nacional de Innovación para la competitividad
16. Globalización: proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales, en una única economía de mercado mundial.
17. Transferencia Tecnológica: es un mecanismo de propagación de capacidades, normalmente entre países con diferente nivel de desarrollo. La transferencia

puede ser de objetos técnicos y artefactos, como de conocimientos y tecnologías.

18. TI: Tecnologías de Información, derivada de lo que antes conocimos como TIC's, es decir, tecnologías de la información y comunicaciones.
19. ISI: corresponde a una selección de revistas científicas y su abreviación viene de "Institute for Scientific Information".
20. OCDE: es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ANEXOS

encuesta online - ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA - Mozilla Firefox

http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=4761928MT=x&MSJ=NO_COPIAR_ESTO_LINK#Inicio



ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA

Abandonar-> Continuaré más tarde

Sus respuestas serán tratadas de forma ANÓNIMA y CONFIDENCIAL, y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto a la investigación de Tesis que se está llevando a cabo.
Esta encuesta no le tomará más de 15 minutos de su tiempo y desde ya le agradecemos su valiosa colaboración.

***1. Indique su Rango de Edad**
Elija una

***2. Indique su Género**
Elija una

***3. Indique a que tipo de contrato pertenece**
Elija una

***4. Indique a que Estamento pertenece**
Elija una

***5. Indique ¿Cuántos años lleva en CONICYT?**
Elija una

Pag. 1 / 6

Tu también puedes. Gestiona [GRATIS](#) tus propias encuestas online.

Siguiente->

powered by:
encuestafacil.com

Listo

Inicio Play FM - Play... Bandeja de en... TESIS 15 de O... encuestas onli... Documento1 - ... encuesta onlin... 10:33

encuesta online - ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA - Mozilla Firefox

http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=476192&PGND=28MT=X&MSJ=NO#Inicio

encuestafacil.com

ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA

Abandonar-> Continuaré más tarde

Importante: Para efectos de la encuesta y antes de adentrarnos de lleno en las preguntas, entenderemos la Profesionalización como una nueva política de personal que apunta a una constante búsqueda de idoneidad entre las funciones deseables y quienes la llevan a cabo; esto con el fin de garantizar una permanencia y promoción de los mejores en cuanto a su capacidad, compromiso y experiencia.

6. Según su opinión, ¿Existe Profesionalización al interior de CONICYT?

- Si
- No
- Parcialmente
- Lo desconozco

7. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo cree Ud. que se está aplicando?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Insuficientemente
- Incorrectamente

8. ¿Considera Ud. que la profesionalización favorece el crecimiento de la Institución?

- Si
- A veces
- No
- Otro (Por favor especifique)

9. ¿Ud. considera que la Profesionalización limita el ascenso de los funcionarios más antiguos?

- Si
- No
- Un poco
- Lo desconozco

10. Según su opinión, ¿Cómo incide la Profesionalización en la gestión de la Institución?

- Positivamente
- Negativamente
- Otro (Por favor especifique)

Pag. 2 / 6

Tu también puedes. Gestiona **GRATIS** tus propias encuestas online.

<-Anterior Siguiente->

powered by: encuestafacil.com

Inicio

Play FM - Play... Bandeja de en... TESIS 15 de O... encuestas onli... Documento1 - ... encuesta onlin... 10:34

encuesta online - ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA - Mozilla Firefox

http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=476192&PGND=3&MT=X&MSJ=NO#Inicio



ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA

Abandonar-> Continuaré más tarde

11. ¿El cargo que ocupa actualmente está acorde con su formación profesional?

- Si, del todo
- Parcialmente
- No, para nada

12. ¿Considera Ud. que el crecimiento en la dotación de personal de CONICYT ha sido:

- Desmedida
- Proporcional con las nuevas demandas y desafíos
- Otro (Por favor especifique)

13. ¿Ud. tiene proyecciones a futuro en CONICYT?

- Si
- No
- A veces
- Otro (Por favor especifique)

14. Según su percepción, ¿Cómo es el Clima Laboral en CONICYT?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

15. Por favor, enumere en orden de prioridad, tres factores que a su juicio contribuirían al clima laboral en CONICYT (siendo 1 el más prioritario y 3 el menos prioritario)

Mayor comunicación con los jefes	Elija una ▼
Canales de información más formales	Elija una ▼
Clara función de roles	Elija una ▼

Pag. 3 / 6

Tu también puedes. Gestiona [GRATIS](#) tus propias encuestas online.

powered by encuestafacil.com

Anterior-> Siguiente->

Listo

Inicio | Play FM - Play... | Bandeja de en... | TESIS 15 de O... | encuestas onli... | Documento1 - ... | encuesta onlin... | 10:36

encuesta online - ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA - Mozilla Firefox

http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=476192&PGND=4&MT=X&MSJ=NO#Inicio



ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA

Abandonar-> Continuaré más tarde

16. En su opinión, ¿La Institución permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

- Si
- No
- A veces
- Lo desconozco

17. ¿Ud. conoce los objetivos institucionales de CONICYT?

- Si
- Solo un poco
- No
- No me interesa conocerlos

18. ¿Usted se siente identificado con CONICYT en cuanto a sus objetivos institucionales?

- Si
- No
- Ocasionalmente

19. A su juicio, ¿La infraestructura que posee CONICYT, es adecuada para albergar a todos sus funcionarios?

Elija una

20. ¿Alguna vez ha tenido alguna discusión con sus compañeros de trabajo por el espacio físico?

- Si
- No
- Muy rara vez

Pag. 4 / 6

Tu también puedes. Gestiona [GRATIS](#) tus propias encuestas online.

<-Anterior Siguiente->

powered by encuestafacil.com

Listo

Inicio Play FM - Play... Bandeja de en... TESIS 15 de O... encuestas onli... Documento1 - ... encuesta onlin... 10:37

encuesta online - ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA - Mozilla Firefox

http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=476192&PGND=58MT=X&MSJ=NO#Inicio



ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA

Abandonar-> Continuaré más tarde

21. ¿Usted considera que en CONICYT existe trabajo en equipo?

- Si, mucho
- Pocas veces
- No existe

22. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

- Si
- A veces
- Escasamente
- Nula comunicación

23. Señale tres aspectos que le gustaría mejorar para tener una mejor comunicación con sus superiores

1.-

2.-

3.-

24. ¿Considera que su trabajo es reconocido y considerado por su jefe?

- Si
- A veces
- No

25. ¿Considera que su trabajo es reconocido y considerado por sus pares?

- Si
- A veces
- No

Pag. 5 / 6

Tu también puedes. Gestiona [GRATIS](#) tus propias encuestas online.

<-Anterior Siguiente->

powered by: 

Listo

Inicio | Play FM - Play... | Bandeja de en... | TESIS 15 de O... | encuestas onli... | Documento1 - ... | encuesta onlin... | 10:38

encuesta online - ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA - Mozilla Firefox

http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=4761928&PGND=6&MT=X&MSJ=NO#Inicio

 encuestafacil.com

ENCUESTA TESIS ADMINISTRACION PUBLICA

Abandonar-> Continuaré más tarde

26. ¿A su juicio, existen posibilidades de ascenso en la Institución?

Si
 No
 Muy pocas

27. De haber sido positiva la respuesta a la pregunta anterior. ¿Cuáles son los elementos que a su juicio derivan en el ascenso?

28. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con CONICYT como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Muy satisfecho
 Satisfecho
 Poco satisfecho
 Nada satisfecho

29. Si comparte sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

Elija una

30. ¿Ud. se siente capacitado para desempeñar nuevas tareas que impliquen mayor responsabilidad en la Institución?

Si
 No
 Medianamente capacitado

Pag. 6 / 6

Tu también puedes. Gestiona [GRATIS](#) tus propias encuestas online.

<-Anterior Fin->

powered by  encuestafacil.com

Listo

Inicio Play FM - Play... Bandeja de en... TESIS 15 de O... encuestas onli... Documento1 - ... encuesta onlin... 10:40