



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO ESCUELA DE GOBIERNO Y
GESTION PUBLICA

CLIMA LABORAL EN CENTRO DE ATENCION PREVISIONAL DE COQUIMBO

Trabajo de tesis para optar al título de Ingeniero en Ejecución
y Gestión Pública

Alumno: Angela Andrea Irrazabal Roco

Profesor Guía : Juan Bravo Sandoval

Santiago, Chile 2020.

Dedicatoria y/o Agradecimientos

Mi tesis la dedico con toda mi fuerza a mi Dios quien me dio la fortaleza de no rendirme y a mi Madre que desde el cielo me brindaba su compañía. Para mis amadas personitas que continuaron creyendo que Mamá trabajadora, dueña de casa, esposa y sobre todo mamá lograría el tan anhelado sueño de familia llegar a este momento.

Dude muchas veces que no llegaría al final, ya estoy aquí concluyendo una de mis grandes metas, obtener mi título profesional.
Como también agradecida de mi Esposo que cuidaba de los pequeños para que mamá avanzara en su sueño.

Con mucha nostalgia concluyo mis agradecimientos.

También quiero destacar a mi querido profesor guía Juan Bravo Sandoval, quien siempre se preocupó de desearme lo mejor y sus palabras¡¡ vamos que se puede!! ha sido un gran honor conocerlo.

Tabla de contenidos

CAPITULO I.

Antecedentes Generales e Institucionales

Etapas de Gestión del Clima

Pasos para elaborar planes de acción de Clima Laboral

Reseña Historica

Política Institucional

Organigrama Nacional

Planteamiento del Problema

Descripcion de la Situacion del problema

Delimitacion del Problema

Justificacion

Objetivo General del Estudio

Objetivos Específicos del Estudio

CAPITULO 2.

Marco Teórico

Variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional

Controversia sobre las expectativas

CAPITULO 3.

Marco Metodológico

Presentacion desarrollo y analisis de los resultados

Propuestas

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere a un análisis de distintas variables con respecto al clima laboral en el centro de atención previsional IPS Coquimbo. Dicha oficina cuenta con 17 funcionarios en una estructura jerárquica normada por un perfil de cargos realizada por el departamento de personas del nivel central del instituto.

Para comenzar un análisis debemos entender que dicho centro de atención en los años anteriores ha sido intervenido por parte de la dirección regional con medidas para mejorar el clima laboral. Se detectó que uno de los factores que determina un clima negativo tiene directa relación con una constante sensación de presión en función de los estándares de desempeño, gestión y finalización de las tareas asignadas.

También se diagnosticó en períodos anteriores, el poco reconocimiento entre los miembros de la organización a su trabajo, como variable que genera un clima negativo.

Este estudio se genera por una necesidad de mejora en el clima organizacional, siendo un aspecto muy importante para el desarrollo personal y profesional, mucho más cuando quienes reciben el servicio son personas que no tienen responsabilidad en la mala comunicación o los problemas que se producen en un ambiente negativo laboralmente.

En el marco metodológico la investigación se realizó con una serie de encuestas a los mismos funcionarios del centro de atención previsional IPS Coquimbo, en base al cuestionario de Likert, con la tabulación de antecedentes generando una muestra de carácter descriptiva y una metodología de investigación de tipo cuantitativa.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES GENERALES E INSTITUCIONALES

La Modernización de la Gestión Pública Chilena:

La modernización del Servicio IPS se ha articulado dentro del Rol asumido por el Estado como un ente impulsor en las iniciativas del gobierno.

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

Por cuanto un mejor Servicio del Estado es prioridad:

Modernización fue definida como tal por el gobierno como la optimización integral y coordinada de la función pública, en sus áreas políticas y de gestión gerencial, aunando en un plan global los esfuerzos específicos sectoriales, regionales o locales, con acciones y proyectos que, por su transversalidad, deben ser abordados en forma unitaria en pro de una mayor eficiencia. (1)

En el año 1995, se estableció un Programa focalizado en la Modernización de los Servicios Públicos, bajo el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle. En el cual se señalaron los siguientes aspectos:

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

Fuente de Información: Modernización del Estado/ www.Biblioteca del Congreso Nacional.

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

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

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

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

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

El punto por rescatar, según este estudio, es crear instancias para la integración y participación del personal, lo que contribuye a un buen clima laboral, ya que permite instancias de desarrollo personal de satisfacer necesidades para mejorar sus expectativas laborales. (2)

Por cuanto es importante señalar que dentro de las evaluaciones desarrolladas por la SEGEPRES no existe una evaluación en su totalidad del clima laboral ya que solo se han desarrollado evaluaciones que se concentran en el programa mejoramiento de la gestión (PMG). Pues se encontraría inserto en los fondos de modernización de la Gestión Pública.

La Ley de Presupuesto del año 2008 creó en la Dirección de Presupuesto el Fondo de Modernización de la Gestión Pública. Este Fondo concursable financia la elaboración de propuesta concretas de solución de una debilidad o problema de Gestión de Políticas, Programas, Instrumentos e Instituciones Públicas.

Las propuestas de perfeccionamiento son elaboradas en el marco legal vigente y diseñado tanto por instituciones públicas como por instituciones académicas.

ETAPAS DE GESTION DEL CLIMA- JEFATURAS IPS

Pasos a seguir en la gestión del Clima Laboral del Área:



Alcances de los Roles de los Participantes del Proyecto

Importancia de definir roles :

Rol de las Jefaturas

- Bajada participativa de resultados de la encuesta a todos los funcionarios/as de su dependencia.
- Levantamiento de focos de interés y sugerencias de los funcionarios de su dependencia sobre el clima laboral del área.
- Elaboración de planes de mejora de Clima Laboral y envío posterior a Depto. de Personas.
- Implementación y seguimiento de sus planes de mejora.

Rol Jefatura Directiva

- Diseñar y validar los planes de mejora definidos en conjunto con sus jefaturas
- Realizar seguimiento de los planes de mejora de las jefaturas.

Rol del Equipo de Retroalimentación

- Presentación a jefatura de los resultados de la encuesta de Clima Laboral
- Asesorar a las jefaturas en el análisis de resultados de la encuesta y en la identificación de focos prioritarios de mejora.
- Informar planes de intervención transversales al IPS una vez validados por la alta dirección.

En virtud de la descripción del Rol de las Jefaturas, se presenta a continuación, los pasos para la elaboración de planes en el ámbito del clima laboral.

PASOS PARA ELABORAR PLANES DE ACCION DE CLIMA LABORAL

Paso 1: Revisión de resultados de la encuesta GPTW por cada dimensión y subdimensión, en colaboración con el Equipo de Retroalimentación.

Pasó 2: Análisis de resultados e identificación, en colaboración con el Equipo de Retroalimentación, de focos de intervención utilizando los siguientes “criterios de priorización”:

- Puntaje obtenido por cada ítem consultado.
- Diferencia de puntaje obtenido por cada ítem con las mejores empresas.
- Factibilidad de intervención en corto- mediano plazo.
- Factibilidad de intervención directa de cada ítem por la jefatura.
- Impacto de la intervención de cada ítem sobre los otros.

Paso 3: Comunicar los focos prioritarios de intervención del área a sus funcionarios/as de su dependencia, en la bajada participativa de resultados de Clima Laboral.

Pasó 4: *Levantar* y sistematizar sugerencias y focos de interés de los funcionarios de su dependencia, en la bajada participativa de resultados de Clima Laboral, colocando a su disposición un buzón OIRS.

Paso 5: Elaboración de Plan de Acción para los focos prioritarios de intervención identificados en el paso 2. El Plan de Acción deberá ser elaborado, validado y comprometido con su jefatura directa.

RESEÑA HISTORICA

Una de las transformaciones más significativas experimentadas por la sociedad chilena entre 1924 y 1973, fue el proceso de expansión de la influencia del Estado sobre las condiciones de vida de la población.

A partir del diagnóstico de los graves problemas representados por la cuestión social y la ausencia de garantías para el desenvolvimiento vital de los grupos más pobres de la sociedad, se inició, desde la década de 1920, el diseño e implementación de una serie de instituciones que buscaron cubrir las necesidades sanitarias, educativas, de vivienda y protección social de las clases trabajadoras de Chile. Este aumento de facultades del Estado se tradujo tanto en una expansión del gasto social, como en la articulación de organismos gubernamentales que darían origen al Estado de Bienestar.

Mutuales y organizaciones de socorro mutuo, fue creado en el año 1840, organización de agrupaciones de trabajadores y trabajadoras destinadas a brindar protección ante accidentes, enfermedad o muerte a sus afiliados. De forma solidaria, las mutuales y sociedades de socorro mutuo reunían sumas de dinero -a partir de la cotización directa de sus miembros, por lo general agrupados por tipo de oficio o lugar de trabajo- que les permitía cubrir los gastos de enfermedad, invalidez o fallecimiento de sus cotizantes.

Estas asociaciones se vincularon desde sus inicios, a las distintas formas de organización política del movimiento popular chileno, desde la Sociedad de la Igualdad hasta la formación de los primeros partidos políticos obreros. A su alero florecieron las tertulias y filarmónicas, instancias de desarrollo de la vida cultural y la educación autogestionada por los trabajadores y trabajadoras organizados.

A partir de la década de 1910 estas organizaciones experimentaron diferencias con los sindicatos y los partidos políticos de orientación socialista, en tanto que fueron vistas por estos, como simples remedios que eximían a los patrones y al Estado de sus efectivas responsabilidades y deberes en relación con el bienestar de la población.

www.intranet.gob.cl,

<http://www.memoriachilena.gob.cl/cronologia>.

Legislación social promulgada entre inicios del siglo XX y el gobierno de Arturo Alessandri Palma, se sumaran a partir del primer gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, una serie de instituciones que buscaban responder de modo específico a las necesidades de protección social de los habitantes más pobres del país.

De esa forma, en 1927, se constituyó el Ministerio de Bienestar Social, que tenía dentro de sus atribuciones el desarrollo de medidas de higiene, educación, protección del trabajo y previsión social. Ésta última se vio reforzada con la creación de instituciones como la Caja del Seguro Obrero Obligatorio : Creada en 1924, junto a la Caja de Previsión de Empleados Particulares, la Caja del Seguro Obrero Obligatorio representó el paso más significativo para la constitución de un sistema de previsión social en Chile. Establecida bajo el principio de un sistema de reparto, pagaba los beneficios sociales de sus afiliados a partir del total de los dineros recaudados. Los aportes que reunía provenían de los trabajadores contratados, sus empleadores y el Estado.

De esta manera, la caja pagaba las jubilaciones, indemnizaciones por accidentes de trabajo o fallecimiento de sus cotizantes y, conforme avanzaba el siglo, se anexaron a estos derechos las asignaciones familiares y el seguro de cesantía. La inversión de los dineros de la Caja se concentró en el establecimiento de consultorios de salud y postas rurales, además de una importante participación accionaria en el Laboratorio Chile, destinada a abaratar los medicamentos requeridos por sus programas de salud. A partir de 1952 su reorganización administrativa dio origen al Servicio de Seguro Social y al Servicio Nacional de Salud.

A partir del año 1861, por Ley N°18695 de 22 de agosto, se legisla y faculta a Municipalidades, Sociedades de Beneficencia y a particulares a establecer Cajas de Ahorros.

En 1911, se estableció Ley 3379 en Ferrocarriles del Estado, una Caja de Ahorros, que en 1916, se transforma en una Caja de Retiro y Previsión Social.

En 1924, con la dictación de la Ley N° 4054, se crea la primera Institución Previsional en Chile, conocida como la Caja de Seguro Obrero, luego en el año siguiente se formaría la Caja de Empleados Públicos y Periodistas y la de los

Empleados Particulares. Nuestro País con estas instituciones, pasa a transformarse en el pionero en América Latina y el Caribe en materia de Seguridad Social.

Después de 55 años de funcionamiento, los sistemas de previsión estatales que habían comenzado como un sistema de inversiones de los fondos de cotizaciones en activos inmobiliarios y empresas productivas, sufren presiones de los diferentes gobiernos de turno, para desviar gran parte de esas inversiones hacia otros objetivos, e incluso, se llega a pagar los sueldos de la administración pública con cargo a ellos. El sistema empieza a hacer crisis, se desfinancia y el Estado debe suplementar con partidas del presupuesto nacional hasta el día de hoy, para financiar el pago de las pensiones.

La fusión de las antiguas Cajas de Previsión

Ese mismo año, las antiguas Cajas de Previsión, comienzan un proceso gradual de integración en una sola institución estatal, cuya intención inicial era hacerla desaparecer en el corto plazo, la idea, bajo el lema de "los quedados", era que quienes optaran por permanecer en el sistema de las Cajas de previsión, perdían una serie de beneficios y por lo tanto en dos años, no quedaría nadie en el sistema, todos se trasladarían a las AFP.

Primero con la fusión del ex Servicio de Seguro Social con la Caja de Empleados Particulares, (Ex SSS-EMPART), y la fusión de la Caja de empleados Públicos y Periodistas con la Caja de Ferrocarriles del Estado. Finalmente las 23 Cajas previsionales terminarían fusionadas en 1989 en el Instituto de Normalización Previsional creado en 1980, por el DL. 3502.

El proceso comienza en 1981, con la enajenación de inmuebles e inversiones, licitaciones de pagos de beneficios a bancos, reingeniería de procesos, capacitación del personal, cierre de muchas oficinas donde las antiguas Caja de Previsión duplicaban esfuerzos, lo que provoca una fuerte disminución de dotación de personas producto de la racionalización del sistema. Todo lo anterior, marca el comienzo de una nueva Institución previsional, transitoria en el tiempo como su nombre lo indicaba, el Instituto de Normalización Previsional.

Se precisó de un enorme esfuerzo de gestión para el cambio, que culminaría solo en el año 1989, logrando en forma exitosa la fusión de las principales Cajas de Previsión Social y el Servicio de Seguro Social y otras 22 Cajas de Previsión, con la correspondiente racionalización de los servicios y el consiguiente ahorro de recursos para el Estado.

El Instituto de Previsión Social IPS

En el año 1990, nuevamente la Institución se ve tensionada por los cambios, especialmente políticos, se pretende reforzar la Institucionalidad estatal en materia previsional, con un reposicionamiento en la sociedad Chilena, se diseña una nueva imagen institucional, se crea una cultura, logos y colores propios, uniformes, programas radiales, publicaciones en prensa y Televisión, que implicaban un renacer institucional. Se continúan externalizando servicios y se incorpora la modernidad en tecnología, computadores, teléfonos, fotocopiadoras, bases de datos e INP móviles, constituyen las nuevas herramientas de apoyo a la gestión, todo ello acompañado de talleres para adaptación a los nuevos tiempos.

Se vive una etapa de renacimiento, que culmina en esplendor en el año 2003, periodo en que INP es considerado una de las Instituciones más importante del país, con amplia cobertura territorial, presencia pública, credibilidad social y eficiencia y eficacia en sus procesos lo que lleva a ganar algunas distinciones nacionales e internacionales.

En los años 2006 y 2007, la Institución comienza a prepararse para adaptarse a una nueva reforma previsional ad-portas, cambios en la estructura organizacional, diez proyectos emblemáticos entre otros el del historial previsional, el de modernización de los sistemas, un nuevo plan de desarrollo de las personas, un mejoramiento y adaptación de la infraestructura y la construcción de una base de datos ínter operable con otros servicios y MIDEPLAN, son algunos de los proyectos que se implementan para prepararse para la reforma previsional. La tecnificación de las personas se considera un elemento fundamental para enfrentar el nuevo desafío.

La reforma previsional Ley 20.255

En marzo 2008, Chile implementa una nueva reforma previsional, que crea un solo sistema previsional, basado en tres pilares básicos: El pilar solidario, el contributivo (conformado por el sistema de capitalización individual y el sistema de reparto) y el voluntario.

Para la administración del pilar solidario, del sistema de reparto y el apoyo al sistema de capitalización individual se transforma al Instituto de Normalización Previsional, que se venía preparando desde hacía dos años, en el Instituto de Previsión Social del Estado. Nuevamente la Institución se ve enfrentada a situaciones y desafíos para aprovechar grandes oportunidades que le permitirán incrementar su posicionamiento en la sociedad Chilena.

La entrega de información sobre el sistema de pensiones del DL. 3.500 y la recepción de solicitudes de beneficios y reclamos del sistema de las administradoras de fondos de pensiones y de las compañías aseguradoras, el aporte previsional solidario, así como también el pago de bonos especiales que el Estado decide otorgar para proteger frente a las inestabilidades económicas a las personas más desprotegidas, son nuevos e importantes negocios que el IPS debe abordar y que abren un mundo de posibilidades de trabajo futuro en el tema de protección a las personas más vulnerables.

Otra oportunidad dentro de la situación expectante en que se encuentra el IPS, es la de transformar su plataforma de atención a clientes, en el lugar expertísimo, desde donde el Estado de Chile, pueda entregar otros beneficios y subsidios, a las personas o grupos familiares más vulnerables.

Actividades desarrolladas por el IPS

El Instituto de Previsión Social dentro de su quehacer institucional desarrolla múltiples funciones, en las que se destacan:

- Servicios de atención a las personas
 - ❖ Información y orientación en canales de atención.
 - ❖ Servicio plataforma de atención telefónica.
 - ❖ Servicio de información y consultas Web.
 - ❖ Servicios de información en canales presenciales.
 - ❖ Correspondencia institucional.
 - ❖ Acciones comunicacionales.
 - ❖ Difusión.
 - ❖ Publicaciones.
 - ❖ Emisión de certificados y documentos que corresponda realizar al IPS.
 - ❖ Emisión de certificados de regímenes que administra el IPS y de los beneficios que éste otorga.
 - ❖ Informes Sociales.
 - ❖ Recepción y derivación de solicitudes y reclamos en materias previsionales.
 - ❖ Recepción y derivación de solicitudes de pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia de afiliados y beneficiarios del DL N.º 3.500.
 - ❖ Recepción y derivación a las AFP de reclamaciones de sus afiliados o sus beneficiarios de pensión de sobrevivencia.
 - ❖ Recibir los reclamos que presenten los beneficiarios del Sistema de Pensiones Solidarias y de Reparto administrados por el IPS.
 - ❖ Acoger a tramitación las solicitudes de beneficios que corresponda otorgar al IPS e informar de su otorgamiento, modificación o cese.

- Servicios a entidades que administran prestaciones de seguridad social, pagos de la red de protección social, beneficios y servicios complementarios al pago de la pensión.

- ❖ Servicios en convenio con otras entidades o personas jurídicas que administren prestaciones de seguridad social.
- ❖ Recepción y remisión de solicitudes de beneficios que concedan dichas entidades o personas jurídicas.
- ❖ Emisión de certificaciones que corresponda realizar a dichas entidades o personas jurídicas.
- ❖ Pago de beneficios que concedan dichas entidades o personas jurídicas.
- ❖ Recepción y derivación de reclamos de clientes a dichas entidades o personas jurídicas.
- ❖ Servicio de Recaudación y distribución a dichas entidades o personas jurídicas.
- ❖ Servicios de cobranza a dichas entidades o personas jurídicas.
- ❖ Pagos asociados a la Red de Protección Social.
- ❖ Pagos del Programa Chile Solidario.
- ❖ Subsidio Familiar (Ley N.º 18.020).
- ❖ Subsidio por discapacidad mental para menores de 18 años.
- ❖ Beneficios y servicios complementarios al pago de la pensión.
- ❖ Encuentros Regionales con Dirigentes de Asociaciones de Pensionados.
- ❖ Talleres.
- ❖ Actividades de extensión.
- ❖ Actividades Regionales de Capacitación de Monitores de Talleres.

- **Beneficios del sistema de pensiones solidarias.**

- ❖ Pensión Básica Solidaria.
- ❖ Pensión Básica Solidaria de Vejez (Art.3º, Ley N.º 20.255).
- ❖ Pensión Básica Solidaria de Invalidez (Art.20, Ley N.º 20.255).
- ❖ Aporte Previsional Solidario.
- ❖ Aporte Previsional Solidario de Vejez (Art. 9º, Ley N.º 20.255).
- ❖ Aporte Previsional Solidario de Invalidez (Art.16, Ley N.º 20.255).
- ❖ Subsidios Previsionales Complementarios.
- ❖ Bono por hijo nacido vivo (art. 74, Ley N.º 20.255).
- ❖ Subsidio al empleo de trabajadores jóvenes (art. 82, Ley N.º 20.255).

- Beneficios Previsionales, Beneficios de Reparación, Bono de Reconocimiento, prestaciones comunes de origen laboral no contributivas y Beneficios no previsionales de cargo fiscal.

- ❖ Pensiones de régimen general.
- ❖ Pensiones de leyes orgánicas de las ex Cajas de Previsión fusionadas en el INP, Convenios Internacionales, Ley N.º 15.386 y otras.
- ❖ Pensiones de leyes de reparación.
- ❖ Pensiones Ley N.º 19.234 Exonerados Políticos.
- ❖ Pensiones Ley N.º 19.992 (Ley Valech).
- ❖ Pensiones de Reparación Ley N.º 19.123 (Ley Rettig).
- ❖ Bono de Reconocimiento.
- ❖ Bono de Reconocimiento Emitido (DL N.º 3500, de 1980).
- ❖ Bono de Reconocimiento Visado (DL N.º 3500, de 1980).
- ❖ Bono de Reconocimiento Liquidado (DL N.º 3.500, de 1980).
- ❖ Bono de Reconocimiento Reliquidado (DL N.º 3.500, de 1980).
- ❖ Complemento de Bono de Reconocimiento (DL N.º 3.500, de 1980).
- ❖ Bono de Reconocimiento de Exonerados Políticos (Ley N.º 19.234).
- ❖ Otras Prestaciones Previsionales.
- ❖ Desahucio (D.F.L. N.º 2, de 1970).
- ❖ Indemnizaciones (Ley N.º 19.715).
- ❖ Seguro de Vida.
- ❖ Bonificaciones (Leyes N.º 19.403, 19.539 y 19.953).
- ❖ Bonificaciones art.19 Ley N.º 15.386.
- ❖ Beneficios relacionados con cotizaciones previsionales.
- ❖ Reembolso de Fondos por Fallecimiento (Ley N.º 19.728).
- ❖ Liberación de Imposiciones (Ley N.º 10.754).
- ❖ Exención de Imposiciones (Decretos asociados con la Ex - CANAEMPU).
- ❖ Rebaja de Imposiciones (DFL N.º 1.340, de 1930 y DL N.º 3.501, de 1980).

- ❖ Prestaciones no contributivas de cargo fiscal.
 - ❖ Asignación Familiar (D.F.L. N°150 de 1981) de imponentes, pensionados y beneficiarios de Subsidios de Cesantía.
 - ❖ Asignación por Muerte (DFL N° 90, de 1979 y Art. 34, Ley N°20.255).
 - ❖ Subsidio de Cesantía (DFL N° 150, de 1982).
 - ❖ Asignación Familiar a los trabajadores independientes (Art. 91, DL N° 3.500, de 1980, Art. 55, 4, Ley N° 20.255).
 - ❖ Asignación Familiar a los beneficiarios del Sistema Solidario (Art.26, Ley N° 20.255).
 - ❖ Beneficios no previsionales de cargo fiscal.
 - ❖ Indemnización Compensatoria Ley N°19.129.
 - ❖ Bono Ley N°19.992 Valech.
 - ❖ Bono Ley N°19.980 Reparación.
- Recaudación, Distribución y Registro de las Cotizaciones Previsionales y Cobranza de Deudas.
 - ❖ Recaudación, Distribución y Registro de las Cotizaciones del Sistema de reparto.
 - ❖ Recaudación previsional de pagos con subrogaciones y autorizaciones de pago de imposiciones retrospectivas.
 - ❖ Cobranza de deudas (previsional, hipotecarias y otras).
- Sistema de Información y Estudios para el fortalecimiento de políticas públicas de seguridad social (Ley N° 20.255).
 - ❖ Datos Previsionales.
 - ❖ Estudios actuariales.
 - ❖ Estudios de demanda de productos y servicios del IPS.
 - ❖ Otros estudios.

Política Institucional

El Instituto de Previsión Social se compromete a mantener y mejorar de manera continua, la eficacia de su Sistema Gestión de Calidad y procesos que lo integran, promoviendo el trabajo en equipo y la capacitación de las personas, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes/ciudadanos, a través del aseguramiento de sus derechos y obligaciones previsionales. No obstante, la dinámica organizacional y los desafíos que plantean la nueva institucionalidad en función de ser una plataforma de atención de los servicios del Estado, demanda un nuevo reforzamiento de las capacidades del personal como asimismo el desarrollo tecnológico de acuerdo a estas nuevas etapas que vienen a complementar el trabajo que se estaba realizando en función de entregar servicios oportunos y en un solo lugar que cumpla con los requerimientos de la sociedad actual que demanda mayor cantidad de recursos. El cumplimiento de esta tarea plantea nuevos desafíos y urge a mejorar aquellos que están en su origen institucional.

Desafíos.

- Más y mejores prestaciones previsionales, mediante el perfeccionamiento y desarrollo del régimen de pensiones, contributivo y no contributivo.
- Más calidad, rapidez y respeto en la atención otorgada al cliente por las instituciones, con el objetivo de asistirlos en sus derechos y asegurar la respuesta a su solicitud.
- Más y mejor información de los derechos previsionales, mediante el desarrollo de una cultura de la previsión que difunda las normas de seguridad social y fomente su cumplimiento.
- Reforma Previsional que contempla principalmente la creación de un Sistema de Pensiones Solidarias, el establecimiento de una nueva institucionalidad y mayor cobertura para jóvenes y trabajadores independientes.

De acuerdo a los desafíos planteados, el objetivo que persiguen es mejorar la entrega de los beneficios a los clientes, ya sea en tiempo y calidad, y la capacitación constante y oportuna a los funcionarios.

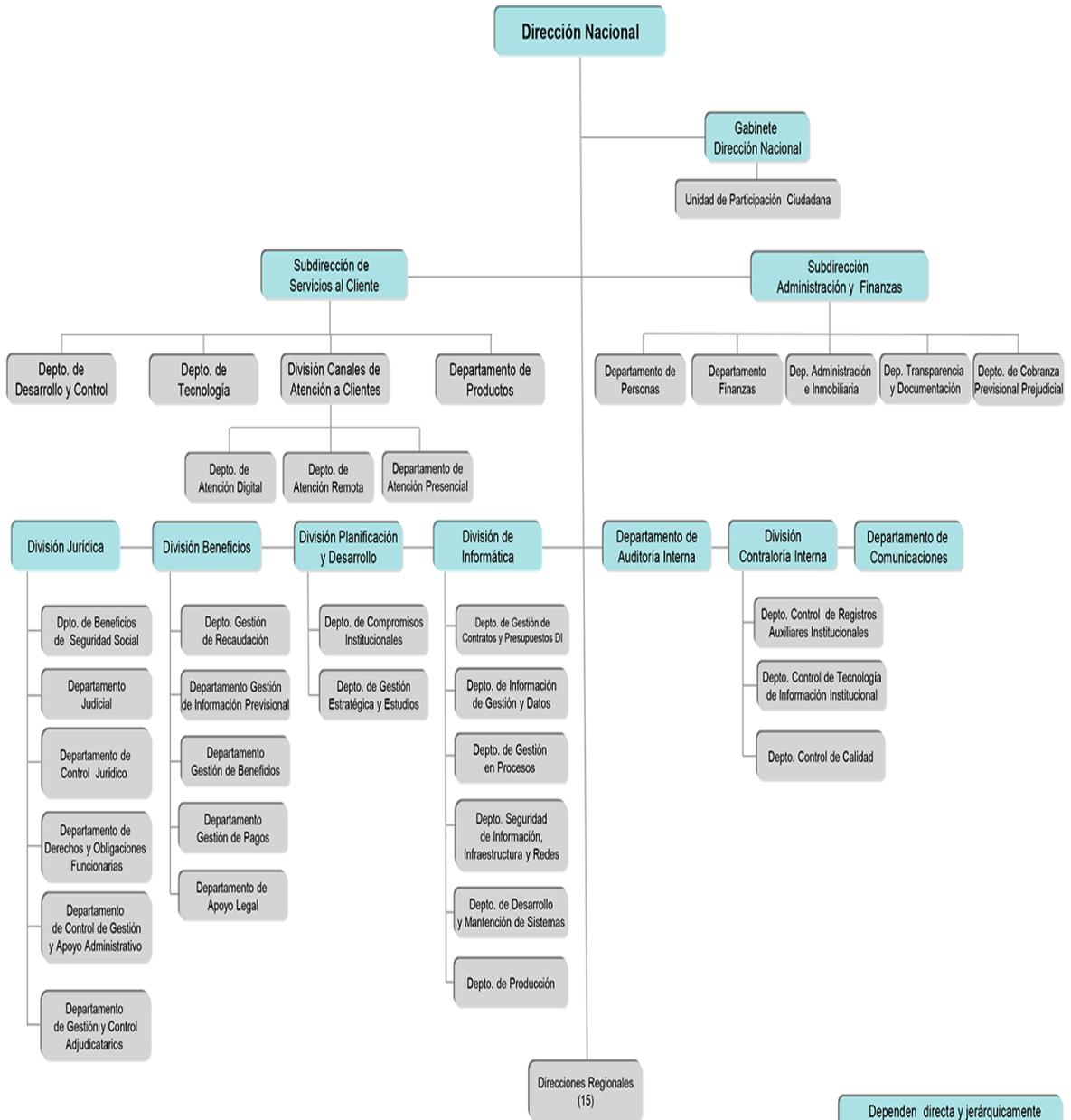
Chile Atiende es la red multiservicios del estado, que busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas, a través de 3 canales de atención:

- Más de 200 puntos de atención a lo largo del país, con funcionarios especialmente capacitados en atención ciudadana, con el propósito de atender sus consultas y requerimientos.
- Portal Chile Atiende, permite acceder de manera simple y directa a información sobre más de 2.200 beneficios y servicios públicos, en un lenguaje claro y cercano, pensado para facilitar la orientación a las personas.
- El Call-Center 101, entrega orientación sobre los servicios y beneficios que otorga el Estado.

Chile Atiende pone a disposición una amplia variedad de servicios y beneficios entregados por 23 Instituciones Públicas en múltiples canales:

Capredena, Comisión Defensora Ciudadana – CDC, Dipreca, Dirección del Trabajo, FOSIS, Fonasa, IPS, ISL, INJUV, JUMAEB, Ministerio de Desarrollo Social, MINEDUC, MINVU, Poder Judicial, SRCEI, SERVEL, SENCE, SERNAC, Subsecretaría Bienes Nacionales, SUBTEL, SUBTRANS, SBIF, SUSESO.

ORGANIGRAMA NACIONAL DEL INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL



Dependen directa y jerárquicamente de la Dirección Nacional

Actualización: 24/07/2014
División Planificación y Desarrollo

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción de la situación del problema : El clima laboral constituye el medio interno de una organización, La dificultad en la conceptualización del clima laboral reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima. Además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otros.

El concepto de clima laboral involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Así, el clima laboral resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la Organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores que determinan los sistemas de información y los procedimientos de trabajo. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que resulte la productividad y motivación óptimas.

Clima laboral de los funcionarios del Centro Atención Previsional Coquimbo en constante declinamiento, en el que se percibe una sensación de presión con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas asignadas, como también considerar que un mal clima laboral se atribuye al poco reconocimiento entre los miembros de la organización. Con respecto a la recompensa que recibe por su contribución a la organización, se observa por parte de los funcionarios es que existe una preocupación constante por parte de la jefatura, en bajar los tiempos de espera en la atención de público, como también preocupados que se otorgue la información lo más óptima posible de todos los productos que conlleva el programa Chile Atiende.

Esto nos ha llevado a generar una carga considerable de trabajo ya que existe poco tiempo para realizarlo ya que a su vez se ha generado desde el año 2010 el cambio de la franja horaria lo que genero la extensión de la atención de público, otro punto relevante dentro de la percepción de los funcionarios es la falta de credibilidad por parte de los líderes de la institución.

Delimitación del problema: Esta investigación se llevará a cabo en el Centro de Atención Previsional, ubicada en Melgarejo N° 980 comuna y región de Coquimbo. En este centro de atención trabajan 17 funcionarios. La citada investigación se llevará a efecto desde Marzo a Octubre del 2018.

Formulación del Problema: Desde este punto de vista nace la pregunta de investigación ¿Cómo se percibe el nivel de satisfacción respecto al clima laboral entre los funcionarios del Instituto de Previsión Social de Coquimbo?

JUSTIFICACION:

La presente investigación se enfocará en precisar la interacción entre percepción del clima laboral y los niveles de satisfacción de los funcionarios del Instituto de Previsión Social ya que debido a los últimos cambios efectuados en la institución a nivel nacional. El clima laboral de los funcionarios del Centro de Atención Previsional de Coquimbo se encuentra en constante declinamiento ya que se percibe una sanación de presión con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas asignadas como también se atribuye al poco reconocimiento entre los miembros de la organización.

Así el presente trabajo permitirá mostrar una mirada integral de los niveles de satisfacción de los funcionarios respecto al sistema gestión del clima laboral.

OBJETIVOS GENERALES DEL ESTUDIO

- Determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios al sistema gestión del Clima Laboral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL ESTUDIO

- Identificar, en conjunto con todos los funcionarios y funcionarias, las oportunidades para mejorar el sistema gestión del clima laboral de la Institución.
- Desarrollar instancias que generen impacto en el nivel de satisfacción de los funcionarios.
- Establecer procedimientos de evaluación de la gestión del clima laboral, de acuerdo al grado de satisfacción de los funcionarios

CAPITULO 2.

MARCO TEORICO

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

Rodríguez define el concepto como sigue: “el concepto de clima organizacional, en consecuencia se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da en las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”(1).

Veamos el punto de vista del Chiavenato que cita a Atkinson (1964): “El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, y influye en su comportamiento” (2).

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de Propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brown y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Otras definiciones del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el Clima Organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (3).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización” (4).

1Rodríguez M, Darío. Diagnóstico Organizacional.

2Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos

3Desleir G. Organización y Administración. .

4. Dessler G. Organización y Administración

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (5).

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

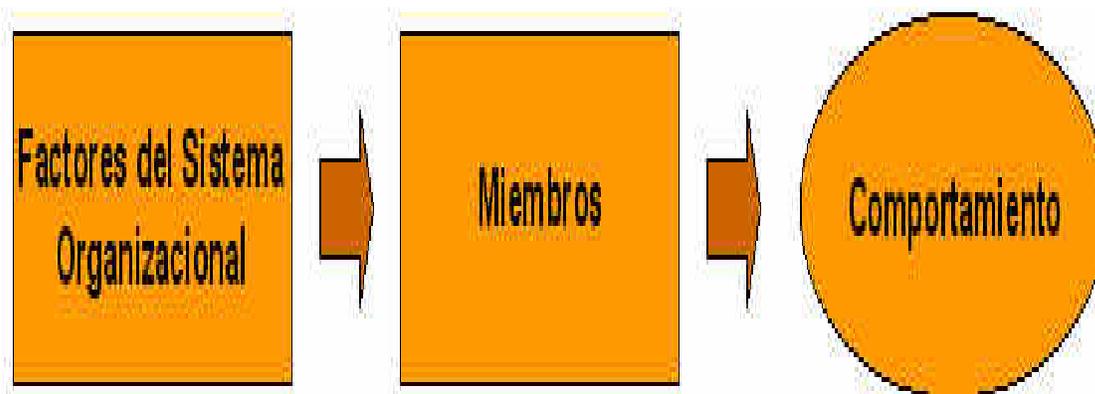
Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima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

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

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

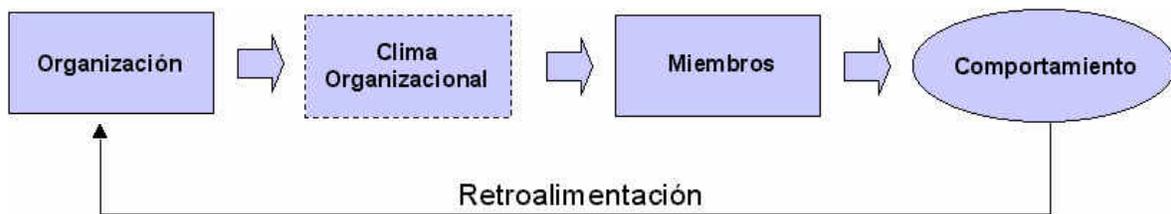
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes. Si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida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

Figura 1



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

Figura 2.



Dessler G. Organización y Administración.
8 Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería.
Web:www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/
9 Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería.
Web:www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437/

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional.

Según Rodríguez las variables a considerar son⁽¹⁰⁾:

1. Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

2. Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

3. Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

4. Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

5. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Características del clima organizacional.

Rodríguez, distingue las siguientes características ⁽¹¹⁾:

1) Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.

2) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

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

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

10 Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional.

11 Rodríguez,

Controversia sobre las expectativas.

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

En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y

Altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.”⁽¹²⁾

2.1.1.5. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

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

Variables de Likert.

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

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

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

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

Tipos de climas organizacionales de Likert.

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

Clima de tipo autoritario en el que se encuentra:

- sistema I Autoritario explotador.
- sistema II Autoritarismo paternalista.

El otro tipo de clima organizacional es de un clima participativo en el que se encuentra:

- sistema III consultivo
- sistema IV participación en grupo.

El clima autoritario:

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

El sistema II autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo:

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

sistema IV participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se

basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

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

Sistemas de Likert.

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

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

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

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

Cuestionario de Likert.

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

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

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

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

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

Otros instrumentos para medir el clima organizacional o dimensiones del clima laboral:

Existen otros cuestionarios (también llamados dimensiones del clima laboal) como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama

de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto (13):

ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal, carente de estructura.

“Dimensiones del Clima Organizacional”.

RESPONSABILIDAD

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

3. RECOMPENSA

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

4. DESAFIO

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

(13)Gonzales, Alexis P.

5. RELACIONES

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

6. COOPERACIÓN

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

7. ESTANDARES

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

8. CONFLICTOS

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

9. IDENTIDAD

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

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

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

Diferencia entre clima organizacional y clima laboral.

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

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

Participación y Clima.

Según Rodríguez, con relación a la investigación del clima “en los comienzos de la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma” (15).

También en esta época, Maslow veía en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores. Para este último las necesidades superiores se plantean en el individuo

una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Una vez superadas la escala de necesidades fisiológica y de seguridad sigue la de pertenencia, que según Rodríguez “este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella” (16).

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

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

Rodríguez, clasifica los tipos de participación en (19):

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

la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización”.

(b) **Participación consultiva**, corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que una vez que ha entregado información a sus miembros, desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede también ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

c) **Participación resolutive**, tiene a su vez diversos grados desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

Rodríguez plantea en relación a evolución de la participación “el interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas.

El desafío del momento es la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

16 Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional.

17 Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional.

18 Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional.

19 Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional.

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

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

Escalas del Clima Organizacional (22)

Nombre en la Escala	Descripción
DESVINCULACION	Describe un grupo que actúa mecánicamente un grupo que no esta vinculado con la tarea que realiza
OBSTACULIZACION	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se esta facilitando su trabajo.
ESPIRITU	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
INTIMIDAD	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asocia a la realización de la tarea.
ALEJAMIENTO	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional entre jefe y sus colaboradores.
ENFASIS EN LA PRODUCCION	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La Administración altamente directiva. Insensible a la retroalimentación.
EMPUJE	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover la organización” y para motivar con el ejemplo El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
CONSIDERACION	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
ESTRUCTURA	Las opiniones de los trabajadores de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos

	hay ¿se insiste en el papeleo? y el conductor regular, o hay una atmosfera abierta e informal?
RESPONSABILIDAD	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
RECOMPENSA	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo mas bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
RIESGO	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización ¿Se insiste en correr el riesgo calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
CORDIALIDAD	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
APOYO	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleador del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
NORMAS	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; en énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulos que representan las metas personales y de grupo.
CONFLICTO	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
IDENTIDAD	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
FORMALIZACIONES	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de práctica normales y las responsabilidades de cada posición.
ADECUACION DE LA PLANEACION	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograrlos los objetivos del trabajo.
SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política o grados académicos.
TOLERANCIA A LOS ERRORES	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

20. Rodriguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 151.

21 Rodriguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 151.

22 Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Página Web:
www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437

Según el Chiavenato (23) respecto al clima organizacional, una buena adaptación denota salud mental, las características de estas son:

- a) Sentirse bien consigo mismo
- b) Sentirse bien con respecto a lo demás
- c) Ser capaz de enfrentarse por sí mismo a las exigencias de la vida.

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

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

RELACION DE VARIABLES

Variables independientes: éstas afectan directamente al clima, y mientras más positivas se produce un clima organizacional de calidad.

Las siguientes son las variables independientes que mediremos, y en función de estas últimas definiremos el clima laboral del Servicio.

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

Variable dependiente: en éste, afectan las variables independientes, sin embargo estas variables pueden afectar a las primeras. (Variables independientes).

- Clima Laboral

(23) Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos

CAPITULO 3.

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación:

En este organismo pretendo realizar una investigación tendiente a conocer y determinar el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios con respecto a la implementación del sistema Gestión Clima Laboral de la Sucursal Coquimbo por lo tanto será una investigación de tipo descriptiva. Para tal efecto he considerado oportuno utilizar una metodología de la investigación de tipo cuantitativa.

Para la recopilación de datos y posteriores conclusiones respecto al clima laboral se seleccionó el método de una aplicación de encuesta cerrada por tratarse de una técnica que tiene por finalidad el análisis de hechos y opiniones de los funcionarios del Instituto de Previsión Social. Además de los mecanismos informativos existentes y el grado de satisfacción de los funcionarios.

Universo en estudio: El número total de personas que trabajan periódicamente en la Sucursal Coquimbo son de 17 funcionarios.

Unidad de estudio y muestra de estudios: Las fuentes primarias a utilizar Corresponderán a la aplicación de encuestas a los funcionarios (sucursal IPS Coquimbo).

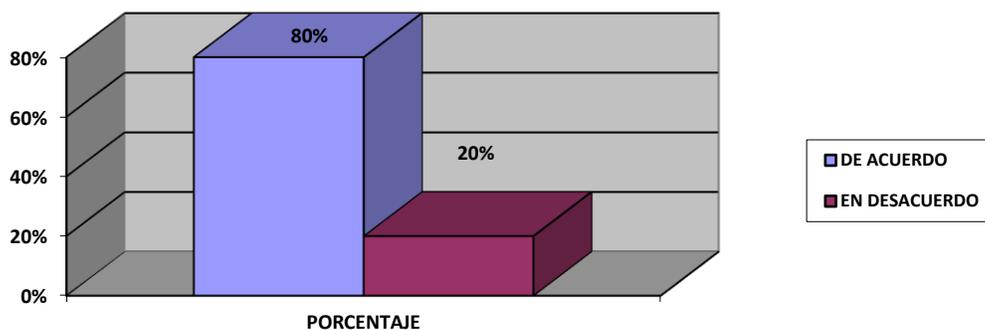
Como fuentes secundarias se revisarán documentos existentes en el organismo que tengan relación directa con el clima Laboral y organizacional: encuestas realizadas anteriormente respecto a Clima Laboral y sus resultados, charlas informativas relacionada con el tema investigado a nivel nacional, diagnósticos organizacionales, estudios del Instituto en Administración de Recursos Humanos, comparaciones con otros estudios respecto al desempeño laboral de los profesionales de otros Servicios Públicos, revisión de Manual de Gestión del Clima Laboral.

PRESENTACIÓN, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

I.- DIMENSION PRODUCTOS CHILE ATIENDE:

Esta dimensión entrega información acerca de la percepción que tienen los funcionarios en relación si los productos de Chile Atiende influyen en el clima organizacional :

RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	80%
EN DESACUERDO	20%

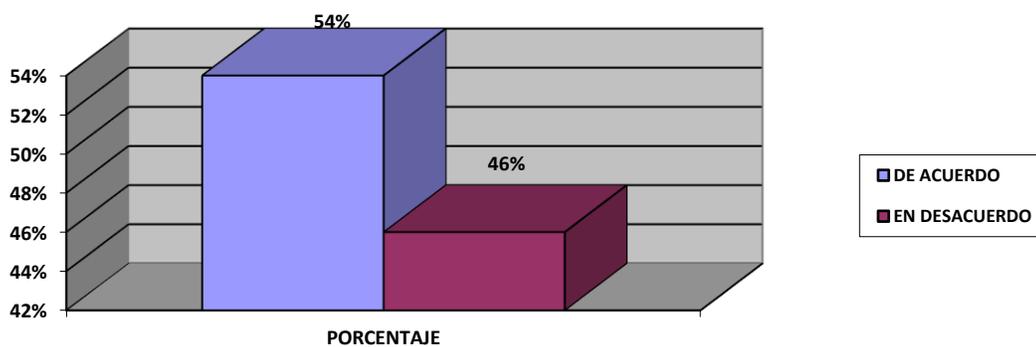


- De los porcentajes obtenidos de la tabulación de respuestas se desprende que la mayoría de los funcionarios sienten que el factor productos Chile Atiende influye en el clima organizacional. El total de estos, señala estar de acuerdo con esta percepción favorable a un 80%. Por el contrario un 20% tiene percepción de no influye cierto factor en el clima organizacional.

2. DIMENSION APOYO :

Esta dimensión entrega información acerca de la percepción que tienen los funcionarios en relación a la medida en que existe en la institución un espíritu de colaboración por parte de los miembros del grupo.

RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	54%
EN DESACUERDO	46%

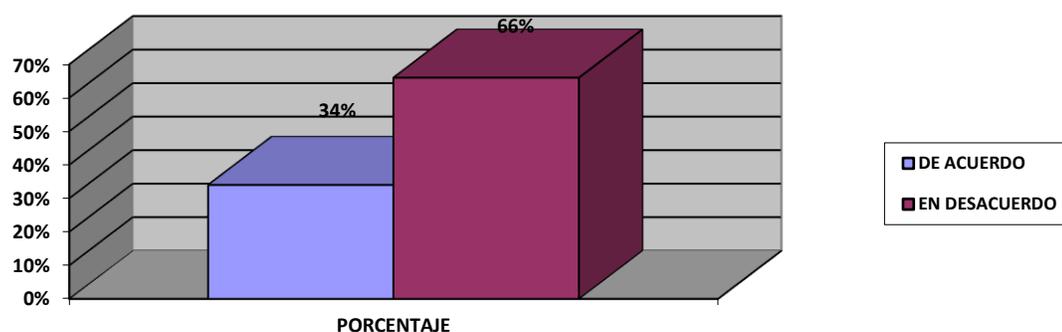


- Solo el 54% de los funcionarios que respondieron la encuesta están de acuerdo con la afirmación, mientras que un 46% están en desacuerdo.

3. DIMENSION RECONOCIMIENTO:

Esta dimensión recoge la percepción que los funcionarios tienen acerca de grado de reconocimiento por parte de la jefatura que se obtenga por un buen trabajo realizado.

RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	34%
EN DESACUERDO	66%

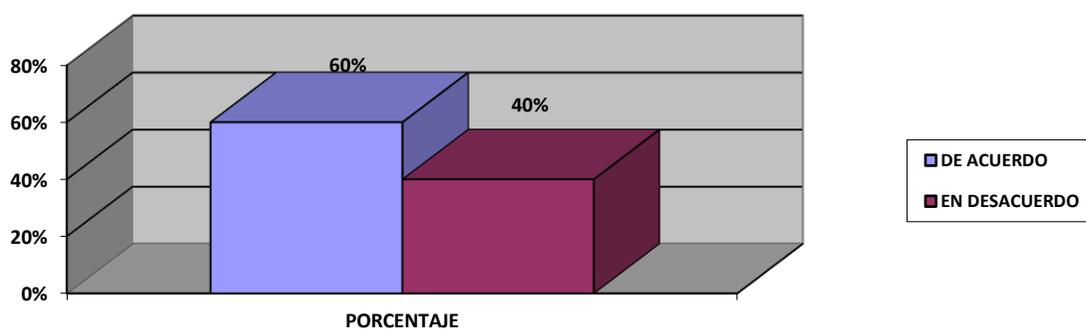


- Los resultados de las respuestas obtenidas muestran una expectativa negativa de las variables ya que un 66% están en desacuerdo, mientras que el 34% está de acuerdo.

4. DIMENSION IGUALDAD Y JUSTICIA:

Esta dimensión proporciona información en relación a la percepción que tienen los funcionarios acerca de la igualdad y justicia del trato que recibe por parte de su institución.

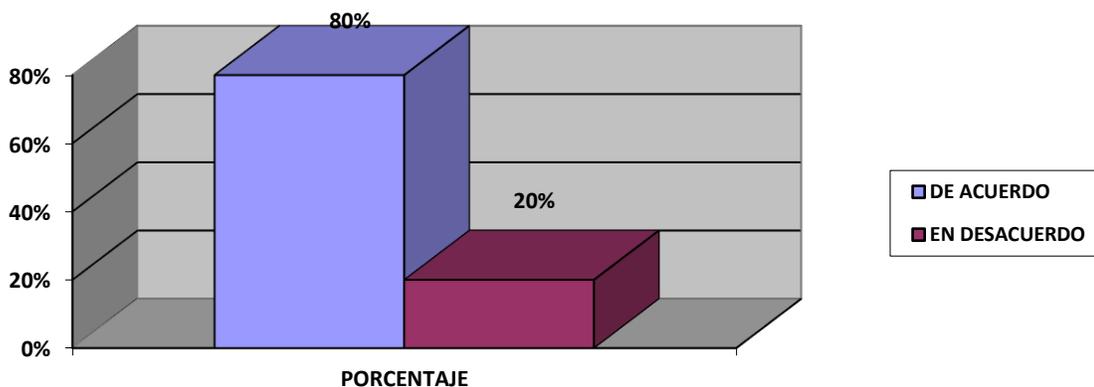
RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	60%
EN DESACUERDO	40%



- Un número significativo de funcionarios 60% declara que IPS les entrega un trato adecuado, mientras que solo el 40 % declara estar en desacuerdo.

5. DIMENSION CALIDEZ: Esta dimensión se relaciona con la existencia de un ambiente grato y amistoso entre los funcionarios , relaciones interpersonales y del efecto y del efecto que producen en el desarrollo del trabajo.

RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	80%
EN DESACUERDO	20%

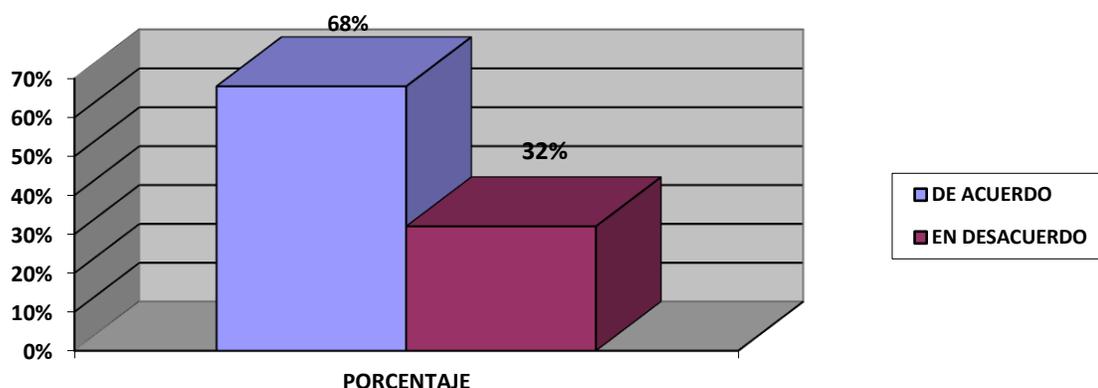


- Las relaciones interpersonales se entiende como la interacción recíproca entre dos o más personas, involucrando aspectos como habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, solucionar conflictos entre otras. Un 80% está en acuerdo con la afirmación y un 20% está en desacuerdo.

6. DIMENSION IMAGEN DE SUPERVISION:

Esta dimensión informa sobre la percepción de los funcionarios acerca de sus jefes directos, destacándose los aspectos de motivación, así como la capacidad de formar equipos y estilos de trabajo. Es la medida como los jefes son percibidos como abiertos y colaboradores y facilitadores de las comunicaciones.

RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	68%
EN DESACUERDO	32%

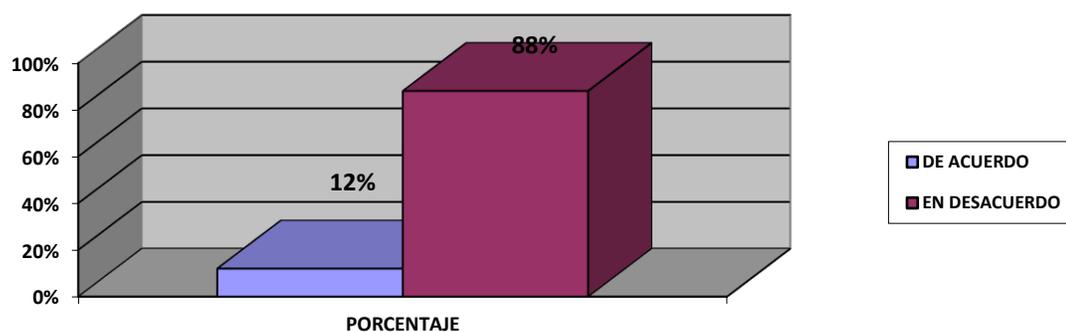


- Un 68 % de los funcionarios sienten que su jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. Mientras el 32% de los funcionarios encuestados están en desacuerdo.

7. DIMENSION CARGA DE TRABAJO

Esta dimensión señala la percepción que tienen los funcionarios del IPS, de la carga de trabajo, el que se pueda realizar satisfactoriamente en el poco tiempo indicado.

RESPUESTA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	12%
EN DESACUERDO	88%



- Un número significativo de funcionarios 88% declara que la alta carga de trabajo en el poco tiempo indicado no puede desarrollarse de forma satisfactoria, mientras que solo el 12% declara estar de acuerdo.

Medidas propuestas

- ❖ Información virtual: Se propone poner a disposición de cada funcionario en la página de Intranet un link accesible a todos, para obtener información relevante y pertinente, del Clima Laboral a nivel Institucional, la manera de cómo se puede mejorar y de cómo éste puede influir en forma positiva a los funcionarios del IPS.
- ❖ Comunicaciones activas: Se propone entregar boletines, folletos, periódicos o revistas con información actual, para que los funcionarios estén en constante conocimiento de la situación en que se encuentra la Institución a la cual pertenecen, los avances, las propuestas realizadas a través de los canales de comunicación, etc.
- ❖ Fortalecer el Clima Laboral a través de trabajo en equipo: Se propone de que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de áreas repercutiendo finalmente en el ambiente de la Organización, a través del fortalecimiento de la identificación del empleado con su unidad o área, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea, rotando los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas, generando tareas diferentes que requieran interacción con los demás áreas para lograr un ambiente de confianza y equipo, capacitando a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- ❖ Diagnóstico psicológico preventivo una vez al año: Se propone realizar este diagnóstico con personal capacitado para ello, como por ejemplo un Psicólogo, una vez al año, a todos los funcionarios, para que se puedan detectar los problemas que se generan dentro de la organización, ayudando de esta manera a prevenir, diagnosticar, proponer y solucionar, de la forma más adecuada y pertinente a cada caso.

- ❖ Talleres de motivación y liderazgo: Se propone realizar periódicamente talleres de motivación y liderazgo, con un fuerte énfasis en el desarrollo personal, expresión oral, etc. no sólo a los jefes, sino que también a los funcionarios en general para que de esta forma, estos se involucren con el clima laboral, sus alcances y su importancia a nivel Institucional y a nivel Gubernamental.

- ❖ Desarrollo de Programas de capacitación: Se sugiere desarrollar programas de capacitación, con las diferentes temáticas, que los funcionarios más necesitan, orientados siempre a la posibilidad de solucionar los conflictos que se puedan dar dentro de la Institución, con las diferentes dimensiones, como por ejemplo: Apoyo, desarrollo, estabilidad laboral, imagen de la supervisión, manejo de conflictos, identidad, calidez, condiciones ambientales, cambio organizacional, satisfacción laboral, etc.

CONCLUSION

- ❖ En base al estudio realizado en el Instituto de Previsión Social enfocado en el análisis de la percepción de los funcionarios respecto al clima laboral, se puede establecer las siguientes conclusiones:

Este trabajo ha permitido mostrar una mirada integral de los niveles de satisfacción de los funcionarios respecto al sistema gestión del clima laboral en el cual se ha comprobado que el nivel de satisfacción de los funcionarios referente a la gestión del clima laboral, se encuentra en constante declinamiento por lo que se percibe una sensación de presión con respecto a los estándares de desempeño funcionamiento y finalización de las tareas asignadas. Para ello se ha identificado en conjunto con los funcionarios generar instancias para mejorar el sistema gestión del clima laboral de la Institución, el cual se fortaleció a través del trabajo en equipo proponiendo de que la tareas realizadas sean de manera eficiente y colaboradora evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de áreas repercutiendo finalmente en el ambiente de la Organización, a través del fortalecimiento de la identificación del empleado con su unidad o área, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea, rotando los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas, generando tareas diferentes que requieran interacción con los demás áreas para lograr un ambiente de confianza y de equipo, capacitando a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

- ❖ Es así por lo cual se generaron instancias que aportaron en generar un impacto en el nivel de satisfacción de los funcionarios como fue la participación consultiva ya que a través de ello es entregar la información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema el que una vez entregada información a sus miembros, desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

- ❖ Como También Instancias en la participación resolutive, en el que los funcionarios participaran en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral pasado por la congestión y por los diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los funcionarios de esta organización sean parte de su decidir.

- ❖ En resumen esta percepción positiva se manifiesta en que los funcionarios tienen una actitud positiva, una buena disposición al aporte y contribución al desarrollo de labores, y demuestran tener un alto grado de compromiso e identificación con la Institución.

- ❖ A modo de sintetizar la investigación, en los párrafos anteriores se presentó un pequeño resumen. Sin embargo, el verdadero análisis y conclusión está enfocado principalmente al aspecto práctico de la misma. En este sentido se quiere decir, que en la actualidad existe una gran investigación y trabajo en esta área y cómo no iba a ser así, puesto que un buen Clima Laboral dentro del Instituto, crea una conducta saludable en los funcionarios, por lo tanto debe trabajarse y de este modo bajar los índices de estrés y de ausentismo laboral.

- ❖ Finalmente se concluye señalando que existen muchos métodos para medir y diagnosticar el Clima Laboral, hay una gran cantidad de cuestionarios adaptados y originales. En las investigaciones realizadas se prioriza por este método. Los resultados obtenidos de los cuestionarios fueron realizados y contestados satisfactoriamente. En este sentido, así como existen muchos métodos para diagnosticar el Clima Laboral, también hay varias técnicas para tratarlo que en este caso y en cualquier otro es lo más importante a modo de ver, ya que de esta manera se está diagnosticando lo que realmente está funcionando mal dentro de la Institución, para darle una solución satisfactoria a los funcionarios del Instituto de Previsión Social.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Alexis Gongalves, citado en www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm).
- ✚ Bustos, P., Miranda, M., & Peralta. (2001). Clima Organizacional <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- ✚ Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional en Empresas Chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional. Vol. 1. Nº 2.[Extraída el 6 de Abril de 2004 en <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>]
- ✚ Clima organizacional <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- ✚ Clima organizacional <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- ✚ Clima organizacional http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/
- ✚ Cultura y clima organizacional <http://www.monografias.com/trabajos23/cultura-clima-organizacional.shtml>
- ✚ Davis, K. &Newstrom. (1988). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill. Séptima Edición.
- ✚ Desarrollando un clima organizacional óptimo [http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional- optimio.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimio.htm)
- ✚ Pagina de Intranet e Internet www.ips.cl
- ✚ Manual de Gestión Clima Laboral IPS, elaborado en Octubre del 2012.
- ✚ Revisión de resultados obtenidos encuestas desarrolladas año 2015 al 2018.

ANEXOS

Considerando el análisis y de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Laboral durante el año 2018; el presente estudio está compuesta por 17 encuesta aplicadas a 17 funcionarios, el ámbito de estudio elegido es el Centro de Atención Previsional Instituto de Previsión Social de la Región de Coquimbo. La selección de este campo de estudio obedece a la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pueda favorecer a una mejor gestión a este tipo de Institución, puesto que hoy la gestión del Instituto de Previsión Social es un parámetro importante para el análisis de la calidad del servicio dado a sus clientes. Uno de los criterios de calidad más importante en esta gestión es el clima organizacional existente y el nivel de satisfacción de los trabajadores en el resultado de su trabajo, lo que afectara tanto en la calidad de su desempeño con la calidad de clima laboral.