



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTION

**“RED MULTISERVICIO DEL ESTADO”  
EFECTOS Y CONSECUENCIAS EN EL INSTITUTO DE PREVISION  
SOCIAL**

Alumnos: Villegas Gálvez, Natalia Angélica  
Moreno Cortez, Roxana Elizabeth

Profesor Guía: Espinosa Cerpa, Mauricio

Tesis Para Optar Al Título de Administrador Público  
Tesis Para Optar Al Grado De Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

SANTIAGO, 2014

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>13</b>
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2    FORMULACIÓN DE PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.3    OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	17
1.3.1    Objetivo General .....	17
1.3.2    Objetivos Específicos .....	17
1.4    JUSTIFICACIÓN .....	18
<b>CAPITULO II.    MARCO TEORICO</b> .....	<b>20</b>
2.1    PROCESO DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO .....	20
2.1.1    Reseña de Modernización del Estado .....	21
2.1.2    Reforma o modernización del Estado .....	23
2.2    TEORIA DE LA MODERNIZACIÓN .....	25
2.2.1    Reforma de la gestión de recursos humanos: una gestión estratégica .....	26
2.3    CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
2.4    CLIMA SOCIAL .....	30
2.5    CLIMA Y CULTURA .....	31
2.6    ESTRUCTURA DEL CLIMA .....	32
2.7    LAS RELACIONES ENTRE EL CLIMA Y LA ORGANIZACIÓN .....	33
2.8    EL CAMBIO .....	37
2.9    COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	43
2.9.1    Elementos que influyen en la motivación laboral .....	43
2.10    REORGANIZACION Y RESTRUCTURACION .....	46
2.11    FUNDAMENTO PRINCIPAL DEL COMPORTAMIENTO .....	49
2.12    AUSENTISMO LABORAL .....	61
<b>CAPITULO III.    MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>66</b>
3.1    TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: .....	66
3.2    POBLACIÓN-MUESTRA .....	66
3.3    INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	67
<b>CAPITULO IV.    PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>73</b>
4.1    METODOLOGÍA ANÁLISIS DE ENCUESTAS .....	73
4.2    ENCUESTA PARTE I: DATOS RECOGIDOS “ANTECEDENTES” .....	74
4.3    ENCUESTA PARTE II: PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DE PREGUNTAS .....	75
4.4    RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....	105
4.4.1    PLANTEAMIENTO DE DIRECTIVOS DEL IPS, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RED MULTISERVICIO DEL ESTADO .....	106
4.4.2    PERCEPCIÓN DIRECTIVOS SOBRE EL IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RED MULTISERVICIO .....	111
<b>CAPITULO V.    CONCLUSIÓN</b> .....	<b>115</b>
5.1    SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL AL INTERIOR DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN PRESENCIAL DEL IPS, SUCURSAL MAIPÚ, TALAGANTE Y ESTACIÓN. ....	121

5.1.1	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: .....	121
5.1.2	RECOMENDACIONES PARA MEJORA DE NECESIDADES Y MOTIVACIÓN:.....	122
5.1.3	RECOMENDACIONES PARA MEJORA DE INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN.....	123
5.1.4	RECOMENDACIONES PARA MEJORA DE OBJETIVOS Y ROLES.....	123
5.1.5	RECOMENDACIONES PARA MEJORA DE INNOVACIÓN Y CAMBIO .....	123
5.1.6	RECOMENDACIONES PARA MEJORA DE CONDICIONES Y TRABAJO .....	124
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>128</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como propósito conocer el sentir de funcionarios públicos del Instituto de Previsión Social, (IPS) con los cambios realizados por el gobierno del Presidente Piñera, tras la última reforma previsional y los nuevos métodos de atención a los usuarios del IPS.

Este cambio y la búsqueda de dejar la huella impresa como gobierno de centro derecha ha llevado a incrementar diferentes métodos de atención y nuevas propuestas de beneficios para las chilenas y chilenos, que sin duda ha remecido estructuralmente a la organización que se ha mantenido por muchos años funcionando de igual forma.

Los gobiernos democráticos de la Concertación, durante su mandato se preocuparon de promover nuevos conceptos de Políticas Públicas en la temática previsional, lo que con los años fueron avanzando hacia un compromiso explícito en el primer gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet.

Hoy en día vemos una mirada de Gobierno de Derecha que ha buscado impulsar políticas públicas, pero se contrarresta con una serie de bonos de mitigación para cubrir las demandas en materia previsional, que se presentan como componentes para mejorar problemas de acceso a las pensiones de los más desposeídos.

Tras la ejecución de la Reforma Previsional del Gobierno centro derecha, se ha generado una serie de cambios estructurales en el Instituto de Previsión Social, dentro de los cuales la implementación de el proyecto *Red de Multiservicio ChileAtiende*, en donde la Institución, ha debido de intentar adaptarse a un nuevo sistema de gestión interna, trabajando en identificar las nuevas estrategias, asignaciones laborales y nuevos desafíos del Gobierno centro derecha.

Dadas las razones anteriormente explicitadas, y en virtud a los cambios internos en materia de gestión y las consecuencias que lleva consigo todo cambio en materia de clima organización, resulta necesario para estas tesis, describir el proceso en el cual se verá envuelta esta Institución y sus funcionarios.

Considerando que la gestión es la capacidad de la Institución para planificar, diseñar y aplicar estrategias, que resulten en el logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento, los resultados esperados por este trabajo están orientados a lograr que la Institución tenga herramientas necesarias para asumir un cambio estructural efectivo que favorezca al Recurso Humano de los Centros de Atención de la Dirección Regional Metropolitana, permitiendo contar con una información válida, empíricamente comprobable y oportuna para la toma de decisiones, que a través de su retroalimentación ayudará a ajustar los procesos y condiciones a los funcionarios del Instituto de Previsión Social.

El concepto clima laboral se plantea en la década de los setenta, mediante aplicación de estudios a las organizaciones, lo que trajo un cambio radical en el entendimiento de las empresas. Fue entonces, que el concepto de “clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística”<sup>1</sup>

En base a lo anterior, y dada la importancia que conlleva el “Clima laboral” en las organizaciones. La presente tesis tiene por objetivo, determinar cómo ha afectado el clima laboral y el impacto que ha generado en los funcionarios del Instituto de Previsión Social en los Centros de Atención de las sucursales de Maipú, Talagante y Estación, tras los últimos cambios estructurales e institucionales en la organización.

---

<sup>1</sup> Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile, Quinta Edición, Santiago de Chile, 2002, pág. 146

## ANTECEDENTES GENERALES

### **Instauración de Proyectos en la Modernización del Estado**

En relación al presente estudio, nos enfocamos en la investigación de los servicios que presta el Instituto de Previsión Social, (IPS) dentro del marco de prestaciones a la ciudadanía definidas por ChileAtiende.

Dentro de los proyectos realizados, por el Gobierno del Presidente Piñera, fue establecer redes de servicios que beneficiaran a la ciudadanía y brindarían orientación en los diferentes tramites de los chilenas y chilenos.

### **Instituto de Previsión Social (IPS)**

El Instituto de Previsión Social se define como una institución cuya misión *“administra beneficios previsionales y sociales, formulando estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio, para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas”*.

Esta institución depende del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, brindando alrededor de 138 servicios o/u beneficios que la ciudadanía puede tramitar mediante sus oficinas.

Dentro de los trámites a realizar, se encuentran la tramitación segmentadas en previsión, familias, beneficios sociales, trabajo y previsión, etc.<sup>2</sup>:

El proyecto “ChileAtiende” nace como una iniciativa gubernamental para generar una Ventanilla única de atención de público en modalidad Presencial, con el fin de entregar información sobre trámites y beneficios del Estado en forma accesible, cercana y estándar, a través de diversos canales, según las necesidades de los ciudadanos.

---

<sup>2</sup> <http://www.chileatiende.cl/servicios/ver/AL005?&offset=40>, Información proporcionada por: Instituto de Previsión Social (IPS), actualización de datos trascurso del año 2013.

El despliegue y ejecución de este proyecto en todo el territorio nacional estará a cargo del Instituto de Previsión Social.

### **Chile Atiende Red Multiservicios del Estado**

Esta red busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas, a través de tres canales de atención contando a la fecha con:

- Más de 200 puntos de atención a lo largo del país, con funcionarios capacitados en atención ciudadana, con el propósito de atender sus consultas y requerimientos.
- El portal ChileAtiende 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.

### **Modernización y Gobierno Digital**

Bajo el mismo concepto de Modernización, y en virtud a los tiempos de avances tecnológicos, y los tiempos en que vivimos, se tomó un modelo de modernización, durante el periodo de Gobierno de Derecha, bajo el mandato del Presidente Sebastián Piñera, que busca el dar termino a las tramitaciones del “papeleo”, apelando a un sistema digital.

Si nos basamos que tradicionalmente, la concepción de modernización del Estado está asociada a una optimización de recursos, rediseños institucionales y la implementación de tecnología de punta, este Gobierno de turno, cree que estos aspectos serán el resultado del foco de atención más importante que una estrategia de modernización debe tener: “Los Ciudadanos”.

El discurso del Gobierno de Derecha, señala que para lograr con el objetivo, es necesario transformar el funcionamiento del sector público, cambiando el paradigma y adoptando un enfoque innovador y ágil, capaz de adaptarse a las exigencias de la ciudadanía de forma objetiva y concreta. De este modo, las iniciativas de modernización deben ser vistas en una lógica de emprendimiento, desde la

incubación de ideas para mejorar el Estado, hasta la implementación de políticas públicas, con el propósito de que exista una oferta en los servicios de fácil acceso, rápido y a través de múltiples canales, en un lenguaje comprensible para el ciudadano.<sup>3</sup>

### **Ejes de Trabajo**

Dentro de los ejes del Gobierno establece señala que existen 3 puntos importantes que esta administración desea implementar dentro de su programa de modernización<sup>4</sup>.

- **Gobierno abierto** : El cual, invita a una participación ciudadana y una construcción en conjunto en mejorar el Estado, señalando en que se impulsa día a día la transparencia en la información con nuevos canales tecnológicos para que las personas se acerquen y aclaren sus dudas.
- **Gobierno eficiente** : “Soluciones integrales para hacer más fácil la vida”, este Eje tiene como objetivo principal, simplificar los trámites, eliminar filas y mejorar la atención a los usuarios. Así mismo, señala que para lograr con el objetivo existirá una mejora continua de los procesos internos del Estado, impulsando la capacitación de las personas, así como la integración de servicios y la eficiencia en la gestión de las instituciones, para un Estado al servicio.
- **Gobierno cercano**: “Lo que necesitas del Estado, a tu alcance” y por último eje de la modernización implementada por el Gobierno del Sr. Piñera, se basó a un Gobierno cercano, “con un estamos trabajando a tu servicio”.

---

<sup>3</sup> <http://www.modernizacion.gob.cl/nuestra-agenda/agenda-de-modernizacion.html>

<sup>4</sup> <http://www.modernizacion.gob.cl/quienes-somos/ejes-de-trabajo/>

## **Chile Atiende Red Multiservicios del Estado**

Esta red busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas, a través de tres canales de atención contando a la fecha con:

- Más de 200 puntos de atención a lo largo del país, con funcionarios capacitados en atención ciudadana, con el propósito de atender sus consultas y requerimientos.
- El portal ChileAtiende 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.

## **Estado de Avance**

Durante el año 2012, ChileAtiende realizó más de 12 millones de atenciones a través de sus cuatro canales. Esta red cuenta actualmente con 169 sucursales ubicadas a lo largo del país, las que actualmente ofrecen en un sólo lugar más de 140 productos de 20 instituciones públicas: IPS, FONASA, MINVU, Comisión Defensora Ciudadana, SERNAC, Registro Civil, FOSIS, SERVEL, SENCE, Ministerio de Bienes Nacionales, Instituto de Seguridad Laboral, CORFO, Superintendencia de Seguridad Social, Ministerio de Desarrollo Social, Instituto Nacional de la Juventud, JUNAEB, SUBTEL, CAPREDENA, DIPRECA Y MINEDUC. A través del Call Center 101, los chilenos y chilenas pueden acceder fácilmente a más de 30 servicios telefónicos del Estado, mediante un canal único, que permite a las personas solicitar información, tanto sobre los trámites y beneficios incorporados a Chile Atiende, como respecto a materias relacionadas con nueve áreas, como educación, salud, vivienda, asistencia jurídica, apoyo a la familia, programas y beneficios sociales, entre otras.

De acuerdo a los requerimientos iniciales el sistema SACH está implementado en 100% y funcionando en todas las regiones del país.<sup>5</sup>

- **Atenciones por canal**

<b>Mes</b>	<b>Presencial</b>	<b>Call</b>	<b>Web</b>	<b>Auto atención</b>
Enero '12	323.055	56.672	44.406	-
Febrero '12	330.715	39.842	46.915	1.628
Marzo '12	401.951	52.615	231.972	13.923
Abril '12	421.952	49.399	337.831	19.388
Mayo '12	433.875	54.303	385.991	22.221
Junio '12	463.535	101.511	466.108	27.613
Julio '12	669.781	146.343	641.695	62.925
Agosto '12	630.068	86.754	434.733	42.583
Septiembre '12	446.321	74.809	337.684	26.347

---

<sup>5</sup> <http://proyectos.modernizacion.gob.cl/proyectos/chileatiende.html>

Octubre ´12	573.866	119.214	1.382.799	35.412
Noviembre ´12	488.483	66.520	836.268	29.135
Diciembre	395.665	65.980	601.343	24.353
Enero ´13	493.759	53.996	947.570	27.719
Febrero ´13	397.962	37.643	663.455	21.222
Marzo ´13	513.465	80.583	1.546.366	28.560
<b>Total</b>	<b>6.984.453</b>	<b>1.086.184</b>	<b>8.905.136</b>	<b>383.029<sup>6</sup></b>

A la fecha aún no se encuentra disponible el resumen de atención del año 2013.

Como se puede apreciar, esta institución no tan solo se encarga de pagar pensiones, o jubilaciones que es el sentir de gran parte de los ciudadanos, si no mas sus responsabilidades se establece en una gama de beneficios y tramites a realizar por la ciudadanía, sobre todo ahora con la implementación de la reforma ChileAtiende, del Gobierno del Sr. Piñera.

En base a lo anterior, y la rápida puesta en marcha, cabe la duda, a lo menos creer que los funcionarios de esta institución puedan contar con todos los conocimientos necesarios para dar respuesta a la ciudadanía, los conocimientos tecnológicos en la

---

<sup>6</sup> <http://proyectos.modernizacion.gob.cl/proyectos/chileatiende.html>

nueva plataforma de datos, y la capacitación necesaria y empoderamientos de los temas para poder soportar el aumento en el flujo de usuarios, que requieren ser atendidos e informados de sus beneficios, así como también esperan respuestas rápidas a sus necesidades.

Todo cambio, trae consigo una serie de factores, ya sea positivo o negativo en el comportamiento de los colaboradores de una organización, es ahí en donde hay que dar un gran énfasis si queremos que un proyecto tenga un éxito rotundo a largo plazo, lo primero es crear escenarios de confianzas, brindar herramientas necesarias a los funcionarios para que puedan enfrentar los nuevos desafíos de forma positivo, es el factor que nos reflejará el comportamiento de las personas a futuro.

En base a lo anterior y tras esta nueva forma de implementación en la atención del usuario, si bien es cierto, en teoría es lo óptimo en funcionamiento, pero en la práctica es muy distinto, pues no hay que olvidar que detrás de cada atención, de cada trabajo, de cada tramitación de documentos, pagos de pensiones, bonos, etc., existen funcionarios que han estado desarrollando un modo de trabajo adaptándose por los últimos 20 años, que como bien dice el dicho “ el hombre es animal de costumbre” por lo tanto, cualquier cambio que se quiera realizar esta debe de ser previamente una capacitación, inducción y supervisión de las nuevas formas de hacer las cosas, solo con el propósito de que esto salga de acuerdo a los diseños, y no termine siendo un servicio colapsado tanto para el usuario y como para el funcionario.

## **CAPITULO I.**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la modernización del Estado, las instituciones públicas se encuentran en proceso y puesta en marcha de variados Programas de Gobierno, entre ellos se encuentra la Red Multiservicios ChileAtiende, su puesta en marcha durante el Gobierno del Sr. Piñera a través del Instituto de Previsión Social.

El Instituto de Previsión Social (IPS), es un servicio público creado a partir del artículo 53 de la Ley 20.255, de Reforma al Sistema Previsional, descentralizado, y con personalidad jurídica y patrimonio propio. Esta institución desarrolla sus funciones bajo la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio del Trabajo, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social, El nuevo servicio tiene por objetivo la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales administrados anteriormente por el IPS, y constituye un servicio público regido por el Sistema de Alta Dirección Pública, establecido en la ley N° 19.882.

#### **Misión del IPS**

El Instituto de Previsión Social administra beneficios previsionales y sociales, formulando estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio, para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas.

#### **Valores del IPS**

-*Dignidad.* Este valor fundamental se expresa tanto en el trabajo de las personas del Instituto de Previsión Social como en la entrega de los servicios, que se otorgan a quien corresponde, en el momento correcto y por el valor exacto.

-*Cercanía.* A través de una amplia red de atención y del desarrollo de nuevos canales, el Instituto de Previsión Social es una institución cercana a las personas, a quienes atiende con calidez y empatía.

-*Actitud innovadora.* Quienes forman parte del Instituto de Previsión Social reflejan una actitud innovadora en sus tareas de todos los días, estando atentos para encontrar soluciones nuevas a problemas recurrentes y a nuevos desafíos.

-*Trabajo en Equipo.* En el Instituto de Previsión Social se fomenta y reconoce el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la colaboración y la construcción de redes internas y externas que permitan aprender y mejorar en forma constante.

-*Compromiso.* Quienes forman parte del Instituto de Previsión Social conocen el valor que su trabajo aporta para la calidad de vida de las personas y el desarrollo con equidad de Chile, y desarrollan sus tareas con espíritu emprendedor, compromiso y vocación de servicio público.

### **Política de Calidad**

“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”, el cual pretende realizar entrega de diversos beneficios a la ciudadanía e información de los distintos Ministerios de nuestro país, con el propósito de dar inicio a un convenio de prestación de servicios, dando inicio a una “Ventana de atención única del Estado”.

Nuestra tesis parte de la premisa en cuanto a la necesaria participación del funcionario frente a implementaciones nuevas en las instituciones (participación no sólo reactiva, sino proactiva), por lo que se preocupará de establecer la percepción acerca de la Modernización de una parte del universo de los trabajadores, situada en un área de vital importancia en la relación IPS versus Usuario.

Estos cambios, sin duda impacta considerablemente a todos los trabajadores de la Institución a nivel regional, porque deberán adquirir un amplio conocimiento en las diferentes materias de vivienda, previsión, salud, educación, justicia, etc., para dar respuesta a los tantos y distintos beneficios sociales que el Gobierno de centro

derecha, definió que las respuestas, deban de ser mediante el IPS. Por otro lado, los funcionarios se han visto enfrentados a los cambios de sistemas tecnológicos, información, procesos y formas, lo que sin duda generan un grado de incertidumbre general en las distintas unidades de la institución.

Para el presente caso, se realizará el estudio específicamente a los funcionarios del Centro de Atención Previsión de las comuna de Maipú y Talagante, por las nuevas y desconocidas situación a que se han visto expuestos, y conocer de forma acabada y profunda de los distintos ámbitos.

Lo anterior, nos podrá asignar pistas respecto de que factores pueden propiciar el compromiso efectivo de los funcionarios en este Proceso de Modernización, y en definitiva, en los esfuerzos promovidos teniendo en cuenta la maximización de la articulación entre el Estado y la Sociedad.

A lo largo de todo el país el IPS cuenta con 15 direcciones regionales, 142 Centros de Atención, 1.486 Puntos de Pago Móviles y con 213 Sucursales de Pago, e Instituciones que conforman el aparato administrativo del Estado, ayudando a establecer visiones claras, coherentes y motivadoras que reanimen a las distintas entidades del Estado.

A nuestro parecer es muy importante conocer cuál es la visión del funcionario respecto a este proceso innovador instaurado en las sucursales de la institución, ya que esta razón nos parece fundamental para constatar de qué manera los recursos humanos generan interacciones, y favorecen o perjudican la puesta en marcha de este proceso.

Es necesario tomar en cuenta, que la actitud de cada trabajador frente a su entorno laboral es muy importante, ya que esta puede ayudar a levantarlo cuando haya caído frente un quiebre o a sumergirse más dentro de un mar de angustia, apatía y desánimo.

Si bien es cierto, y dada la característica de la investigación solo se intervendrá 2 sucursales en la búsqueda del universo de la muestra, pero no obstante, no menos importante a que estas sucursales son representativas tanto en urbano como rural debido a los perímetros que cubre y el número de usuarios que atiende.

Acorde a lo anterior, es posible inferir que el objetivo aplicado a esta temática sería la obtención de resultados útiles, como el afrontamiento adecuado con eficiencia y eficacia de los nuevos desafíos de esta Red de Multiservicios

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades y prácticas de acción. El ambiente que en general envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse, por lo tanto, a un entorno inestable, de cambio constante. Así, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

## **1.2 FORMULACIÓN DE PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los elementos principales que caracterizan el Clima Laboral en el IPS sucursales Maipú, Estación y Talagante, a partir del impacto de la implementación de la Red Multiservicio del Estado?

## **1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diagnosticar el Clima Laboral en los Centro de Atención Presencial (CAP) del Instituto del Previsión Social, (IPS) en las sucursales de Maipú, Estación y Talagante, Post implementación de la Red Multiservicio en el año 2012.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Describir las funciones, estructura de los CAP Maipú, Estación y Talagante
- ✓ Reconocer el Nivel de infraestructura y equipamiento de los CAP Maipú, Estación y Talagante
- ✓ Establecer el impacto en el clima laboral con la implementación de la Red Multiservicio del Estado.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

El problema del proceso de cambio en las organizaciones, es un tema que está presente a lo largo del país y sobre todo en las instituciones públicas; y como se señaló anteriormente, no está ajeno a la realidad que viven los funcionarios del Instituto de Previsión Social. Como alumnas tesistas nos interesa saber el funcionamiento al interior del IPS específicamente en el Centro de Atención Presencial (CAP) MAIPU, ESTACION y TALAGANTE, pues en estas sucursales se concentran uno de los mayores números de atenciones presenciales a beneficiarios del sector poniente, ya que muchos de los usuarios, desconocen el uso de herramientas tecnológicas, mediante pagina web.

En virtud a lo anterior, los Centros de Atención Previsionales abarcan a las siguientes comunas.

**Sucursal de Maipú:** Cerrillos, Padre Hurtado, Malloco, Pudahuel Sur y Maipú.

**Sucursal de Estación:** Pudahuel, Cerro Navia, Quinta Normal, Lo Prado (C.A.), Estación Central y Curacaví, (C.A.)

**Sucursal Talagante:** El Monte, La Isla de Maipo, Peñaflores y Talagante.

Dado, que en estas sucursales se concentra una alta demanda de público, es posible conocer cuáles son los intereses de sus funcionarios y como les ha golpeado esta nueva modalidad de atenciones con una amplia gama de nuevos productos en la atención de los usuarios, es decir, conocer la motivación, aumento del stress, ausentismo, etc., en el personal. El conocer la transición de pasar del interés tradicional de sus funciones en la institución, al nuevo sentir de los funcionarios en su satisfacción del trabajo y la moral laboral, tras las nuevas demanda de público.

Nuestro estudio ha sido motivado por la necesidad de verificar que al interior de la Institución, aún existen funcionarios que no están comprometidos o se sienten ajenos a este proyecto, por lo tanto, interesa poder establecer el justo equilibrio en la entrega de beneficio “aquellos que trabajan y aquellos que no trabajan”,

queremos potenciar a quienes están comprometidos con la participación e incentivar a aquellos que no participan y se comprometan en el desarrollo del Proceso de Modernización y puesta en marcha del ChileAtiende

Cabe señalar que la presente investigación es importante por las siguientes razones:

- Es de real importancia para el IPS, dado que esta investigación permite cuantificar el grado en que impacta la implementación de los distintos Multiservicios, al interior de los Centros de Atención Presenciales (CAP), y el grado de alcance que impacta a la población por la cercanía a sus hogares a los diferentes beneficios del Estado.
- Por otra parte, permitirá conocer si estaban preparados o no los trabajadores de la CAP Maipú, Estación y Talagante para afrontar los nuevos desafíos en cuanto a las herramientas de trabajo y factores psicológicas para una gama de beneficios sociales.
- Conocer cuál es el nivel de la Institución para capacitar a sus funcionarios en los distintos beneficios que entrega el IPS.
- La investigación tiene un carácter innovativo para el Instituto de Previsión Social, dado que no existen estudios concretos a nivel interno de las sucursales sobre stress laboral, ausentismo, la percepción de los funcionarios frente a los cambio y como afecta al clima laboral tras vivencias de distintas realidades en los Centros de Atención.
- La importancia al efectuar esta investigación, permite aplicar los conocimientos aprendidos en las distintas asignaturas de la carrera de forma integradora, una aplicación práctica y concreta de un problema real, en el cual se puede aportar con soluciones concretas.

Creemos ciertamente que las conclusiones de esta tesis, pueden ser extrapoladas a la realidad de los distintos Centros de Atenciones IPS Lugares de Atención.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1 PROCESO DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO**

Para contextualizar el proceso de reforma de la gestión del Estado en Chile es preciso identificar primero cuatro dimensiones distintas de la Reforma del Estado<sup>7</sup>.

- La reforma económica: La evolución de Chile durante los últimos 20 años ha sido sin duda pasar de un Estado productor y una economía cerrada, a un Estado crecientemente regulador y promotor de la estabilidad y el crecimiento económico. En estricto rigor, estas reformas surgen durante la década de los años 80, con lo que podríamos denominar la reforma macroeconómica y el proceso privatizador de las empresas públicas. A partir de 1990, sin embargo, hay un énfasis distinto en este proceso de reforma económica, orientado más bien a fortalecer la capacidad regulatoria del Estado, que se vio altamente debilitada por la vía de hacer procesos de privatización sin crear las instituciones o las competencias legales que pudieran posteriormente fiscalizar dicho proceso.
- La reforma política: Al igual que muchos otros países del continente, estamos transitando de un Estado autoritario y centralista a un Estado democrático con crecientes grados de participación y descentralización. En el caso chileno, entre 1990 y 1994 gran parte de la agenda política del primer gobierno democrático fue democratizar las instituciones públicas. Se democratizaron así los municipios, se establecieron nuevos mecanismos democráticos y, fundamentalmente a partir de 1994, se ha venido generando crecientes espacios de participación.

---

<sup>7</sup> Orrego, Claudio. Modernización del Estado y la Gestión Pública en Chile. Balances y Desafíos, 1998

- La reforma social: Una tercera dimensión es la reforma social. En tal sentido, estamos pasando de la previsión directa y frágil de los servicios sociales hacia un rediseño de políticas, focalización del gasto y a un esfuerzo compartido con el sector privado y no gubernamental. Se distinguen aquí dos procesos. En la década de los 80 se crearon las instituciones de seguros previsionales en el ámbito de la salud (ISAPRES) y también en el de la seguridad social (AFPs), que significaron un quiebre dentro de lo que fue la histórica previsión de estos servicios por parte del Estado. A partir de los 90 se hace un enorme esfuerzo para impulsar reformas sectoriales para focalizar y medir mejor el impacto en materia de gasto social, tanto en vivienda, salud y educación. En estos ámbitos se ha incorporado fuertemente el sector privado.
- La reforma de la gestión: Finalmente, se ha incorporado la reforma de la gestión, cuya idea ha sido transitar de una burocracia formalista y basada solamente en la norma como una medida de éxito, a una gerencia pública basada en la calidad y los resultados. Sólo en 1994 se plantea en Chile la idea de reformar la gestión del Estado como un objetivo de política pública. Antes era más bien producto de iniciativas de gerentes emprendedores (INP, Registro Civil) o una suerte de subconjunto de las otras tres dimensiones de la Reforma del Estado.

### **2.1.1 Reseña de Modernización del Estado**

- En el Gobierno del ex Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, comprendido entre los años 1994 – 2000, impulso durante su mandato, el objetivo fundamental del proceso modernizador en la Gestión Pública del Estado, lo que conllevaría la renovación y recuperación de las instituciones públicas, para así prestar servicios a la ciudadanía bajo estándares establecidos de calidad, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato hacia los usuarios.

- Desde el entonces, y ya hace una década, en Chile existe, a lo menos, tres consensos generales en torno a la modernización del Estado:
  - a) *La modernización es un proceso que está en marcha;*
  - b) *La modernización es una política pública instalada;*
  - c) *Se requiere construir un consenso político y social amplio para una segunda generación de reformas en éste ámbito.*
- 
- Bajo estos conceptos, entendemos que el Estado trata de procurar el funcionamiento regular y eficiente de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, considerando de manera prioritaria la satisfacción de los usuarios, la realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas de la sociedad.
- De este modo, el proceso de Modernización impulsado por el Estado a través del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, habría buscado impulsar organizaciones actualizadas e insertas dentro del nuevo contexto nacional e internacional en el que se encuentra el país.
- Cabe destacar aquí que el proceso de Modernización de la Gestión Pública que se inició en 1994 durante el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle estuvo marcado por una visión gerencialista de la gestión pública, con énfasis en la eficiencia, en un estilo de gestión orientado a resultados, a criterios de evaluación de desempeño y en la aplicación de modernos principios de gestión de origen empresarial.

## 2.1.2 Reforma o modernización del Estado

Se define a la **Reforma del Estado** como a la ejecución de profundos cambios que abarcan diversas dimensiones, las que se relacionan con las instituciones públicas, el sistema político, las organizaciones gubernamentales que ejecutan las políticas públicas y las relaciones del Estado con el mercado y la sociedad civil.

En el proceso denominado de reforma del Estado se produce una “redefinición de sus relaciones con la sociedad (del Estado), es un proceso eminentemente político, a través del cual se están configurando las relaciones de poder en las sociedades”.

Chile experimentó este proceso en la década de los setenta, durante el gobierno militar a través de la CONARA<sup>8</sup>. Los cambios radicales para la época versaron sobre el cuestionamiento y replanteamiento del papel del Estado en varios aspectos, tales como, lo productivo, lo financiero, lo económico y lo social, lo que se traduciría en los procesos de privatización de empresas y servicios públicos, de municipalización de los servicios primarios de salud y la educación pública, y de apertura de los mercados financieros y a la inversión extranjera.

Por otra parte, la Modernización del Estado, es un concepto aplicable a la Gestión Pública, el cual se relaciona al proceso de adopción de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad.

La “modernidad es, fundamentalmente, progreso humano, a escala humana, con resultados positivos para todos los seres humanos”. Entonces, la modernización sería un instrumento por medio del cual se conduce al estado de la modernidad, en donde “todo es moderno o donde lo moderno se constituye como el componente central de la realidad social”.

La modernización de la gestión pública, como paradigma proveniente de algunas naciones desarrolladas, se la entendió en Chile también como la incorporación de

---

<sup>8</sup> Comisión Nacional de Reforma Administrativa, año 1977.

nuevos enfoques de índole empresarial y gerencial a los servicios públicos, tales como la reingeniería de sistemas, el benchmarking<sup>9</sup>, el outsourcing<sup>10</sup>, cuya finalidad, por lo menos en teoría, fue superar la “administración burocrática” que caracterizaba a los Estados de los países menos desarrollados.

En Chile, el proceso de Modernización de la Gestión Pública ha tenido por finalidad “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad”<sup>11</sup>

Este proceso modernizador fue adoptado del enfoque del “**Nuevo Gerencialismo**”, el cual se basó en la transición desde un paradigma burocrático de la Administración Pública hacia un nuevo paradigma gerencial, que consideraba las transformaciones en el medio e incorporaba elementos probados con éxito en el mercado.

De este modo, el modelo gerencial se convirtió en un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado Chileno, así como para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político.

De acuerdo a las recomendaciones explicitadas en el Consenso de Washington, los países latinoamericanos implementaron procesos de reforma y modernización del Estado con énfasis en la dimensión económica y en la racionalización del aparato administrativo: “*Se recomiendan dos conjuntos de medidas, tendientes unas a promover la estabilidad a través de políticas orientadas por los mecanismos del mercado; y otras a reducir el tamaño del Estado y su grado de intervención en la*

---

<sup>9</sup> Benchmarking: Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado

<sup>10</sup> Outsourcing es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces.

<sup>11</sup> Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1996, p. 3.

*economía.*”, rezaba el documento eliminar de una importante conferencia interministerial latinoamericana sobre el tema.<sup>12</sup>

A la luz de la experiencia de a lo menos 30 años de aplicación de este esquema modernizador, resulta evidente que la modernización del Estado no es sólo una cuestión relacionada con su tamaño, quizás es lo menos importante del proceso.

En el caso del proyecto de modernización en Chile, para que las grandes metas se cumplieran, se puso el énfasis en la transformación de la cultura organizacional que caracterizaba a la Administración Pública chilena.

Los aspectos principales de la Modernización de la Gestión Pública en Chile fueron definidos en torno cinco elementos:

- 1) Orientación del servicio hacia el usuario.
- 2) Énfasis en el funcionario público.
- 3) Gestión orientada a los resultados.
- 4) Uso eficaz y eficiente de los recursos.
- 5) Fortalecimiento de la ética pública.

## **2.2 TEORIA DE LA MODERNIZACIÓN**

Tendencia de modernización de la gestión en recursos humanos en el sector público, los desafíos comunes y ¿cómo reformar?

- Mejorando el desempeño
- Modificando la implementación agencias anexas al Estado Central
- Mejorando la calidad de los servicios a los usuarios
- Liderazgo y responsabilidad: los nuevos directivos.

---

<sup>12</sup> Reforma y Modernización del Estado. IX Conferencia de Ministros y Jefes de Planificación de América Latina y el Caribe, México DF, 1994. p.7.

Un acercamiento del modo de gestión entre los sectores públicos y privado; hacia una unificación de los sistemas de gestión, que se acerca poco a poco a las lógicas de gestión de recursos humanos del sector privado.

La individualización de la gestión; desarrollo de competencias, trayectorias de carreras personalizadas, formación, remuneraciones pero también el bienestar en el trabajo, diversidad.

- Remuneraciones vinculadas al desempeño
- Emerge la noción de capital humano
- Bienestar en el trabajo
- Promoción de la diversidad

La descentralización de la gestión: simplificación y autonomía entregada a los responsables de terreno en el reclutamiento y desarrollo de las personas.

La centralización de las estrategia en materia de recursos humanos (particularmente las prioridades y principios comunes determinados a nivel nacional, los análisis prospectivos sobre las fuentes de reclutamiento a futuro, el cómo tratar a los que ya ejercen dentro del servicio, y como proceder para quienes deben de terminar su ciclo laboral, es la profesionalización que se busca adquirir en la función de recursos humanos en el sector público.

### **2.2.1 Reforma de la gestión de recursos humanos: una gestión estratégica**

El principal objetivo de los cambios de la gestión de los agentes públicos es despegarse de una gestión procedimental y reglamentaria para poder realmente gestionar el “recurso” humano con métodos más simples y livianos. Estas reformas cuestiona, por supuesto, la idea misma de un modo de gestión particular para los funcionarios. ¿Los funcionarios públicos son asalariados como los demás? En otras

palabras, ¿se les puede gestionar con los mismos métodos que se usan en el sector privado?<sup>13</sup>

Los cambios a veces son radicales, llegando a homologar la gestión entre lo público y lo privado, y la creación de un mercado unificado de trabajo, existiendo hoy países Latinoamericanos llegan a estos cambios radicales, se ha puesto acento a una individualización de la gestión que abarca todos los aspectos de la vida profesional, el reclutamiento, la promoción, la remuneración y desarrollo personal, el ambiente de trabajo y el equilibrio entre la vida privada y vida profesional, buscando una estrategia de gestión en recursos humanos equivalentes a procesos livianos flexibilidad y calidad.

Por ello, la búsqueda constante por parte del Estado en obtener nuevos directivos en la administración pública, que permita el desarrollo humano, fortaleciendo la probidad del Estado. Otro factor importante a considerar es la importancia que implica el proceso de la descentralización a los diferentes aparatos estatales, en que se entrega a los administradores públicos la autonomía y responsabilidad que les compromete a rendir cuenta de la utilización de la confianza depositada y de la eficacia de su acción, incluyendo todos los recursos, sean financieros o humanos. La emergencia de la noción de “capital humano”, así como el mejor conocimiento de factores de motivación y también de producción, ha llamado la atención sobre el rol clave de los directivos públicos. La fijación de objetivos se ha asociado a un esfuerzo de atender a la motivación interna del personal, por medio de un refuerzo del liderazgo y del desarrollo de un sentido colectivo de servicio público. Si el directivo superior se hace portador de la cultura y valores comunes, así como garante de la unidad y coherencia de la acción gubernamental frente a la fragmentación de la administración pública debida a la descentralización y al sistema de agencias, entonces debe ser capaz de empujar la reforma y hacerse responsable de los resultados de gestión.

---

<sup>13</sup> Diplomado en gestión de personas para el sector público Universidad Alberto Hurtado en conjunto al Servicio Civil, 2007, Jorge Núñez – Administrador Publico Universidad de Chile,

Sin embargo, tras el nuevo gobierno de centro derecha, Presidido por el Sr. Piñera, trajo consigo herramientas en la gestión de recursos humanos con nuevos procesos de implementación en los sistemas públicos y servicios a los usuarios, mediante procesos de atención implementados a través de la Red de Multiservicio Chile Atiende. Procesos por lo demás desconocidos y nuevos tanto en atención y tecnologías para los funcionarios de la institución que se vieron enfrentados frente a un nuevo escenario y cambios organizacionales

### **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para comprender el tema a investigar, es necesario realizar un enfoque desde la Perspectiva del Clima Organizacional, Si bien “Clima” se entiende como vinculo entre la persona y el ambiente, algunos autores la definen como el carácter interno de trabajo de una organización (Schneider, 1985) o los que se le reconocen influencias sobre las cogniciones y conductas (Ashforth, 1985). Ya en los años 50 se reconocía por autores en Psicología Organizacional la gran influencia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos<sup>14</sup>.

El concepto de clima organizacional es entendido como un medio interno, es decir, se hace hincapié a los aspectos que se encuentran dentro de la Organización y no a los factores del entorno. Sin embargo, la aproximación de las variables que afectan el comportamiento de los individuos se realiza mediante la obtención de testamentos de percepciones que los mismos tienen de ellas.

Sin embargo, mediante la literatura, se puede apreciar que existen una serie de variables que influyen en el clima organizacional. No obstante en los siguientes párrafos se mencionarán aquellas que a juicio de estas tesistas son más significativas para la realización del presente estudio.

---

<sup>14</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.21, 25 y 30 Barcelona 1996

Las variables consideradas son:

- variables del ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.; las estructurales, tales como división de grupos de trabajo por parte del estilo de dirección, tamaño de la Organización, capacitación, entre otras;
- variables del ambiente social, tales como compañerismo, problemas de comunicación entre personas de distintos departamentos;
- variables personales, tales como aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.; variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, rotación, stress.

Estas variables configuran un clima organizacional medido según la percepción de los individuos de la misma Organización.

Las características del clima organizacional tiene relación con la situación del lugar de trabajo, existe cierta estabilidad en la cual los individuos tienden a acostumbrarse al clima, el cual puede ser modificado drásticamente por conflictos anteriores, por conflictos latentes, o bien por nuevos cambios en la organización, los cuales a su vez, dañan el clima organizacional por tiempos determinados solo por el grado del conflicto y la capacidad de la Organización para solucionarlos.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los individuos de una empresa. Un buen clima tiene altas probabilidades en la identificación de los miembros con la empresa, caso contrario sucede con un mal clima, el cual además, complica la dirección de la Organización y la coordinación de labores.

El clima es afectado por el comportamiento y actitudes de todos los individuos de la empresa, y suele ser iterativo, por ejemplo; un individuo puede ver que el clima laboral en su empresa es grato, y sin darse cuenta el también aporta a eso con sus actitudes.

El clima de una Organización está afectado por las variables estructurales, tales como el estilo de la dirección, políticas y planes de gestión, entre otras. Por ejemplo, un clima laboral en el cual la dirección no deja claros los objetivos y metas que deben alcanzar los departamentos a través de cada uno de los individuos, puede ocasionar un mal clima cuando los objetivos no son alcanzados o bien se acumula trabajo causando además stress.

El ausentismo, rotación excesiva son síntomas de insatisfacción laboral, lo cual indica un clima laboral desmejorado.<sup>15</sup>

## **2.4 CLIMA SOCIAL**

La literatura nos señala, que no es fácil de encontrar diferencias entre clima organizacional y la denominación de clima social, sin embargo, Schneider (1985) nos señala que clima social, se refiere a las practicas interpersonal, a modo de referirse a las políticas y actividades formales e informales caracterizas de la manera en los iguales se relacionan “caracteriza las relaciones superiores – subordinado.

Por otro lado, el análisis de Ridruejo (1983) justifica este concepto como bajo cuatro elementos de interés para clima social *“Por clima entendemos la atmosfera que se alcanza en un grupo, en función de las relación entre sus miembros y entre estos y el líder; así como en función del establecimiento de dicho grupo, caracterizando el colectivo mismo.*

Así el Clima Social, para Ridruejo, está muy próximo a lo que se define como atributo del individuo, con matices que hacen hincapié a los procesos de interacción que los individuos desarrollan en un grupo no en una organización aunque estén en función del marco en donde se desenvuelve el grupo, en segundo lugar, está

---

<sup>15</sup> Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile, Quinta Edición, Santiago de Chile, 2002, Cap. 9, pág. 146

<sup>15</sup> Santos, José A. Diccionario del Reticambio, año 2006.

básicamente referida a la dinámica de grupo, sin que especifiquen cuales son las funciones que ejerce el marco o cuáles son sus estructuras y procesos. Por último a la importancia que se da al afecto o, más bien a la naturaleza afectivo-operativa del clima.

Finalmente, lo que podemos concluir de estos autores, es que si entendemos el clima social, "sólo" como interacción entre iguales o entre jefe-subordinado estaríamos hablando de algo distinto a lo que se entiende por clima organizacional. Pues trataría de dos conceptos o de un concepto (clima social) que puede subsumirse en otro (clima organizacional).<sup>16</sup>

## 2.5 CLIMA Y CULTURA

Para este concepto, partimos de la definición aceptada generalmente de Schein (1988), aunque el mismo reconoce (1990) el poco acuerdo que existe sobre el significado metodología y uso del término: *"Llamaré "cultura" a un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas .*

La literatura nos indica que los términos clima y cultura han sido utilizados de forma intercambiables, los autores Katz y Kahn dicen que todas las organizaciones crean su propia cultura o clima.... Por otro lado, aunque la proximidad de los conceptos sea grande, su diferenciación plantea otra cuestión: si la cultura determina el clima de una organización o el clima informa la cultura.

---

<sup>16</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.33, 34,35 y 36 Barcelona 1996

De lo anterior, el concepto Clima y Cultura, para poder reconocer las diferencias en cuanto bases disciplinarias, es que el clima se ponen en el marco psicosocial y en la cultura en la antropología y el interaccionismo simbólico. Reconocidas estas diferencias disciplinarias, hay temas comunes al clima y a la cultura entendida como un amplio conjunto de variables organizacionales y psicológicas, que muestran las semejanzas y diferencias entre los dos conceptos. (Glick, 1985, Rousseau, 1988)<sup>17</sup>

## 2.6 ESTRUCTURA DEL CLIMA

Para entender el proceso de estructuración de los “Climas” es necesario referirnos a la teoría de la estructuración tal y como ha sido desarrollada por diversos autores y especialmente por Giddens. La estructuración, en palabras de Giddens, se refiere a la relación dual de producción y reproducción de los sistemas sociales vía la aplicación de las normas generativas y los recursos, aspectos interesantes para comprender la teoría estructurante del clima.<sup>18</sup>

Tal cual, se nos señala como ejemplo, está el lenguaje como uno de los elementos que junto con los símbolos utiliza el individuo en el desarrollo de las percepciones de la realidad para su interpretación de las interacciones sociales. En el lenguaje, especialmente en el habla, existen una serie de normas de tipo semántico, sintáctico y pragmático pero también existen como recurso social, una serie de irregularidades que responden a diferentes capacidades y destrezas en el uso del lenguaje de distintos grupos que conforman el tejido social, con una visión propia del mundo. Estos grupos pueden a través de estas diferencias identificar quienes son los miembros que pertenecen al grupo propio y quiénes no.

El Clima es una estructura de creencia y de valor empleada por los individuos cuando actúan en la organización y se ha de entender como algo intersubjetivo, es decir, como “esquema colectivo de significados” que se establecen mediante la

---

<sup>17</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.38, y 39  
Barcelona 1996

<sup>18</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.64

interacciones que se producen en las practicas organizacionales y que son el resultado de los procesos dinámicos de estructuración a través de los cuales se crean los climas.

Por lo tanto, si identificamos una estructuración básica del clima, como un constructo intersubjetivo la literatura nos señala que:

- a) El Clima Organizacional no es estático, sino que se está estructurando continuamente.
- b) La Clave para entender el clima es desentrañar este proceso de estructuración que implica comprender, a su vez, los procesos mediante los cuales la intersubjetividad del clima se mantiene y comprender los procesos que enlazan las diversas realidades de los individuos para que constituyan algo compartido uniformemente como el clima de una organización.<sup>19</sup>

## **2.7 LAS RELACIONES ENTRE EL CLIMA Y LA ORGANIZACIÓN**

La literatura nos señala que *“Existe influencia del clima sobre las actitudes y la conducta, los efectos y relaciones del clima con una serie de variables como la satisfacción y el impacto mutuo que puede producirse entre las características de personalidad y el clima organizacional”<sup>20</sup>*.

Como uno de los primeros indicadores de la estructura es “El tamaño de la organización” este indicador está estrechamente relacionado con el área que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima, según se detalla a continuación:

---

<sup>19</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.65 y 66, Barcelona 1996

<sup>20</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.138, Barcelona 1996

### **2.7.1. Clima y Estructura Organizacional<sup>21</sup>**

La Estructura de la organización, tamaño, jerarquía, centralización, formalización, numero de niveles, sistemas de producción, división del trabajo, etc., ha sido estudiada y deducida a que este se relaciona con las actitudes y la conducta del trabajo, pero menos en relación al clima organizacional, ciertamente porque estas variables pueden producir ciertos tipos de conductas en la organización determinados por las características de la estructura que se resuelven en la creación de patrones estables de comportamiento. El clima actuaría como mediador entre el contexto, la estructura, las actitudes y las conductas.

### **2.7.2. Tamaño Organizacional**

Este es el primer indicador de la estructura, sobre la relación entre tamaño de la organización y algunas dimensiones del clima como la innovación, el conflicto interpersonal y la sinceridad y apertura de la comunicación muestra correlaciones moderadas con una consistencia significativa. Las organizaciones de mayor tamaño generalmente son más burocráticas, de ello derivan con mayor facilidad climas menos comprometidos a lo que sería una organización de menor tamaño. No obstante, esta argumentación no basta para determinar un clima organizacional, sobre todo si consideramos que la influencia del clima no proviene tan solo de una variable, si no de un conjunto de variables, que cada una afecta de manera distinta a la dimensión del clima.

### **2.7.3. Estandarización y Formalización**

La investigación sobre la estandarización, con sus rasgos de impersonalidad y formalización de los procedimientos en una organización, y el clima indica que el creciente tamaño de una organización está relacionado con la creciente

---

<sup>21</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pags.140,141,142,143,144,145,146,147,148,149,150,151, y 152, Barcelona 1996

estructuración pero no necesariamente con la creciente centralización. Para los autores Payne y Pugh (1976) concluyen que cuando en una organización los procesos de toma de decisiones se perciben como descentralizados y menos formalizados, el clima tiende a ser cálido y de apoyo. Lo que no implica que en organizaciones con mayor burocracia, centralización y formalización, no obligadamente los climas se producen más fríos y amenazadores, pues no se puede hablar de relaciones consistentes entre la centralización, estructuración y formalización, en general en variables estructurales del clima organizacional.

#### **2.7.4. Tecnología y Clima**

Pareciera ser que en las empresas o/u organizaciones en donde la tecnología no es excesivamente complicada y que comporta procesos sencillos y grupos pequeños, se desarrollan climas más positivos que los desarrollados en empresas de tecnologías sofisticadas que exige una participación masiva para la producción.

#### **2.7.5. Estilos de Dirección y Liderazgo**

Dentro de los aspectos estructurales, la literatura nos señala, que la consideración del clima, tiene una especial relevancia el estilo de dirección o liderazgo dentro de una organización, tanto, los estudios de liderazgo como los de clima resaltan la importancia del líder en el desarrollo de la actividad organizacional y la creación y orientación de las aptitudes y conductas de los subordinados.

Estilos diferentes de liderazgos, reflejan el tipo de relaciones entre superiores y subordinados y pueden representar un input importante sobre el clima. Por ejemplo, un líder que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, permite la implicación de los subordinados, creará un proceso de co-implicación que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo y compromiso, de aceptación y comprensión para la obtención de las metas.

Muchos autores, ven el liderazgo como uno de los determinantes primarios del clima. Por sus relaciones en influencia en la organización y en los grupos.

### **2.7.6. Clima y Procesos Organizacionales**

Las relaciones y los efectos entre el clima y los procesos y prácticas organizacionales, es fundamental considerar que es un rol primordial para la determinación y relevancia de un estudio. Schneider nos señala, que el clima se refiere a descripciones molares de las prácticas y procedimientos organizacionales, en donde los individuos ajustan su conducta a las prácticas y procedimientos del sistema interpretando y tomando sentido de las conductas de los otros. Estos individuos generan y mantienen su identidad a través de la interacción que desarrollan en las actividades del grupo.

### **2.7.7. Clima y Comunicación**

La comunicación, procesos y práctica esencial de toda organización, constituye un fenómeno dinámico de relación y coordinación de los individuos y los grupos en un sistema social. Cada vez, son más los autores que se preocupan de la comunicación, con un aspecto vital aunque inexplorado del clima organización. No obstante, la comunicación es una variable compleja que hace difícil medirla como transmisión de significados, sino más bien, se torna un transmisor en los procesos de sociabilización en donde el individuo desarrolla un conjunto de percepciones del clima organizacional comunicacional.

### **2.7.8. Clima y Resultados Organizacionales**

La literatura nos señala, que hablar de la influencia del clima sobre la ejecución laboral, significa que los efectos del clima se verán reflejadas en las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo y/u otro de ejecución mediante la percepción que formen los individuos en su ambiente de trabajo, en donde se verán considerada una serie de variables como estructura de la tarea, sistema de recompensas establecidas, modo de decisiones, tipo de comunicación, etc., No obstante, los individuos también tiene expectativas y necesidades, por lo tanto su nexo producen actitudes positivas o negativas que repercutirá en sus comportamientos en la Organización. Si el clima organizacional, es percibido como

de apoyo, permitiendo al individuo cumplir con sus expectativas y necesidades, sin duda se verá un comportamiento facilitador de una mejor ejecución, de lo contrario si el clima se vive amenazador y no posibilitador, las actitudes y conductas serán lógicamente más desfavorables a la adecuada ejecución de las tareas.

### **2.7.9. Efectos del Clima sobre la Innovación y el Cambio**

La investigación en relación a la innovación organizacional, se adopta bajo un marco psicosocial, por tres razones, "a) *la mayor satisfacción y el mejor acoplamiento al trabajo de los individuos cuando se les permite tomar decisiones propias en su trabajo y ser creativos; b) potenciar la innovación y la creatividad no produce sólo efectos económicos, se convierte también en fuente de prosperidad para la población promoviendo la salud, el bienestar y el desarrollo; c) la necesidad de un cambio en las organizaciones a fin de aliviar , y si es posible eliminar los problemas humanos en las organizaciones sociales.*"<sup>22</sup>

Una organización debe de preparar un clima apto frente a un cambio, esta solo será considerada innovadora, cuando logre desarrollar un clima adecuado frente a los cambios. No se puede dejar de destacar el componente social en que se desenvuelve desarrollar un proceso de innovación debido al impacto y la influencia que ejerce o puede ejercer sobre los grupos, la organización o la sociedad en general.

## **2.8 EL CAMBIO**

"Cambio", según indica el diccionario es " acción o efecto de cambiar" que a su vez es dar, tomarlo poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se

---

<sup>22</sup> El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención M. Silva Vázquez Pag.153  
Barcelona 1996

adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

Para realizar estudios de cambio en una Organización debe poner énfasis en las potencialidades de cambio presentes en la Organización, así como también en las resistencias psicológicas y sociales al cambio.

Según menciona Darío Rodríguez en la quinta edición de su obra Diagnóstico Organizacional, *"una Organización moderna, sometida a las múltiples demandas de transformación provenientes de un entorno en constante modificación, debe contar con una adecuada capacidad de cambio, que debe traducirse tanto en sus estructuras, como en las actitudes de sus miembros"*

Si bien el diagnóstico de la capacidad de cambio de una Organización depende de los diagnósticos de clima y de cultura de una firma, también se puede hacer un estudio específico, el cual se concentra en la disposición al cambio por parte de los miembros de la Organización, como ocurre en el presente estudio, y en las estructuras para transformarse o en su flexibilidad para absorber nuevas formas de relación.

*"Los cambios en una Organización sólo podrán ocurrir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la Organización. Se hace conveniente - incluso necesario - por lo tanto, el conocer la situación de una Organización para intentar gatillar en su estructura cambios que conduzcan a la Organización en el sentido deseado"* (Rodríguez, 2002).

El párrafo anterior refleja a cabalidad la situación que se suscita con la implementación de ChileAtiende y cómo se debe actuar frente a un cambio de estructura de esta magnitud en una Institución. Más aún, Rodríguez menciona a continuación *"Una Organización no puede ser cambiada, es la Organización la que cambia"*.

### 2.8.1. Fuerzas para el cambio<sup>23</sup>

#### ✓ *Fuerzas externas*

Las fuerzas externas que crean la necesidad de cambio provienen de diversas fuentes entre las cuales destacan las leyes o reglamentos gubernamentales (como es el caso del presente estudio). Por ejemplo, la Reforma Previsional y la nueva implementación de Servicio mediante la creación de ChileAtiende impulsada por el Gobierno del Sr. Piñera ocasionó un profundo cambio para el IPS.

#### ✓ *Fuerzas Internas*

Tienen su origen principalmente en las operaciones internas de la Organización o provienen del impacto de cambios externos. La redefinición o modificación de la estrategia de una Organización introduce con frecuencia una serie de cambios. Por ejemplo, la incorporación de la documentación estandarizada en una Organización, o la implementación de una norma ISO en la misma ocasionan cambios internos sustanciales. Además, la fuerza laboral de una Organización, rara vez es estática.

La introducción de equipo nuevo representa otra fuerza interna para el cambio. Los trabajos se tendrían que rediseñar y los empleados necesitarían recibir capacitación o establecer nuevos patrones de interacción dentro de su grupo de trabajo.

Las actitudes de los empleados, que producto de su insatisfacción laboral pueden dar lugar a un ausentismo laboral, más renuncias e incluso huelgas.

Por todo lo anterior, en las organizaciones deben existir personas que actúen como catalizadoras y que asuman la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio, estas personas son llamadas agentes de cambio.

---

<sup>23</sup> Robbins y Coulter, Op. Cit, pág 313

## 2.8.2. Tipos de cambio<sup>24</sup>

### ✓ *Cambio de estructura*

Las responsabilidades organizacionales de los gerentes incluyen actividades como elegir el diseño de la Organización, asignar la autoridad y determinar el grado de formalización. El cambio de las condiciones o de las estrategias genera la necesidad de realizar cambios estructurales. La estructura de una Organización se define en cuanto a la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización y descentralización, y la formalización. Los cambios del diseño estructural podrían incluir el reemplazo de una estructura funcional por una estructura de productos o la creación de una estructura de proyectos.

### ✓ *Cambio en la tecnología*

Abarca las modificaciones en las formas de desempeñar el trabajo o los métodos y el equipo que utilizan. En la actualidad, los cambios tecnológicos importantes implican en general la introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos, la automatización, entre otras.

### ✓ *Cambio en las personas*

El cambio en las actitudes, personalidad, percepciones y comportamiento no es fácil. Las técnicas o programas para cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales son llamadas desarrollo organizacional y su principal característica radica en que cada una de ellas pretende producir cambios en las personas de la Organización.

### ✓ *Manejo de la resistencia del cambio*

Si bien el cambio puede parecer una amenaza para el personal de una Organización, existen técnicas para controlarlo de tal forma que no sea percibido así.

---

<sup>24</sup> Robbins y Coulter, Op. Cit, pág 317

Para determinar las técnicas de control, es necesario saber cuáles son las razones de los individuos para resistirse al cambio, por lo general estas son: incertidumbre, hábito, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la Organización. Se debe tener en claro que todo cambio, reemplaza la tranquilidad por incertidumbre y ambigüedad.

Una vez conocidas las causas de la resistencia al cambio y si el agente de cambio lo estima conveniente debido a que la resistencia al cambio es disfuncional, puede recurrir a la educación y comunicación, a la participación, la facilitación y el apoyo, la negociación, la manipulación y el control, y la coerción (tener precaución con esta última porque puede ser ilegal) como técnicas para reducir tal resistencia.

✓ *Manejo en la tensión de los empleados*

Para muchos empleados el cambio organizacional crea tensión. Un ambiente dinámico e incierto caracterizado por fusiones, reestructuraciones, retiros forzados y recorte de personal ha dado lugar a que un gran número de empleados estén agotados y sometidos a tensión. La tensión, definida como una presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias puede ocasionar grandes tasas de ausentismo debido a enfermedades asociadas, tales como el tan común stress laboral. Esta tensión no siempre surge sólo porque existan las condiciones adecuadas. Se necesitan dos condiciones para que la tensión potencial se convierta en tensión real. Debe haber incertidumbre en cuanto al resultado del cambio y además este debe ser importante.

La mejor forma de reducir la tensión es mejorando las comunicaciones organizacionales en todos sus niveles y direcciones, dado que de esta forma se mantendrá al mínimo la tensión causada por la ambigüedad. De modo similar, un programa de administración del desempeño, como la APO (Administración por objetivos), definirá las responsabilidades laborales, proporcionará objetivos de desempeño definidos y reducirá la ambigüedad mediante retroalimentación.

### 2.8.3. Conflicto

El conflicto siempre puede presentarse en una dimensión social, es decir, en las relaciones humanas siempre está latente el concepto de conflicto. La interacción entre diferentes personalidades lo posibilita, entonces la pregunta es ¿cómo y quién lo maneja en la Organización con el fin de mantener un adecuado clima laboral? Lo primero parece ser el reconocer un conflicto para poder regularlo y de esta forma obtener beneficios de este, tales como alivio de tensiones y la cohesión interna de grupos.

Si bien Rodríguez presenta una clasificación detallada de los miembros que integran un conflicto, en el presente estudio sólo se mencionarán los atinentes al problema en cuestión<sup>25</sup>

- Conflictos entre línea y Staff; relaciones entre línea y staff; diferencias de poder, diferencias de experiencia; diferencias de capacitación técnica; diferencias de estilo entre línea y staff.
- Conflictos entre profesionales y no profesionales; en este tipo de conflictos se pueden apreciar diferencias de experiencia directamente relacionadas con la diferencia de antigüedad, las a su vez conllevan diferencias en posibilidades de carrera funcionaria y por ende a diferencias en remuneraciones.
- Conflictos entre departamentos; competencia y conflicto, falta de comprensión de las actividades del otro departamento. En este tipo de conflictos las comunicaciones horizontales no se están llevando a cabo de la mejor forma, los superiores de cada departamento y los altos directivos son los encargados de abogar por solucionar estos problemas.
- Conflictos interpersonales; conflictos entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, por problemas derivados del trabajo; conflictos derivados de situaciones de stress y emocionales. Este tipo de conflictos tienen relación con las características propias de los individuos que trabajan en el grupo,

---

<sup>25</sup> Rodríguez, Darío, Op. Cit, pág. 60.

deben tener un buen manejo por parte del superior a cargo, debido a que pueden descontrolarse llevando incluso a la reorganización del personal.

El cabal estudio de la historia de los conflictos de una firma, de las soluciones que hayan tenido los mismos, los ganadores y perdedores, los costos y beneficios de las partes involucradas, entre otras, proporcionan la base del diagnóstico organizacional, en su componente clima organizacional.

Es recomendable obtener información de los posibles conflictos que pueden estar presentes en la Organización sin ser reconocidos aún. En general, el estudio del conflicto, desde sus bases, pretende identificar las fuentes de tensiones generadas en la Organización, para obtener una fotografía del clima organizacional de la firma desde los directivos hasta los trabajadores.

## **2.9 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Dentro del Factor mas importante que se refleja en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

### **2.9.1 Elementos que influyen en la motivación laboral<sup>26</sup>**

- **Ambiente Confortable:** La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros

---

<sup>26</sup> Mc Clelland D.C.; Informe Sobre el Perfil Motivacional; Fundación venezolana; Venezuela 1970.

buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

- **Comunicación:** Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.
  
- **Cultura Organizacional:** Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.
  
- **Satisfacción en el trabajo:** Es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales
  
- **Incentivos / Motivación Del Empleado:** Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

- **Motivación Extrínseca:** En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (*compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma*)
- **Motivación Intrínseca:** En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

- **Organización Inteligente:** Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.
- **Responsabilidad en el Trabajo:** Responsabilidad es una palabra compuesta: Responsabilidad es la respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:
- ✓ **Responsabilidad Individual:** Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como

protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia". Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades. Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionado de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (auto eficacia y auto dignidad).

- ✓ **Responsabilidad Colectiva:** Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.
- ✓ **Responsabilidad Gerencial:** Hay responsabilidad colectiva, generacional; yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.<sup>27</sup>

## 2.10 REORGANIZACION Y RESTRUCTURACION

### Gestión del Cambio<sup>28</sup>

Para evaluar el cambio en una Organización por parte de los directivos no se puede olvidar el concepto de sistema. Este hace especial énfasis en que los objetivos específicos de los departamentos siempre están orientados a cumplir con los objetivos de la Organización, dado que todo se encuentra interrelacionado.

---

<sup>27</sup> Esteve, J.M.; El Malestar Docente. Barcelona. Laia; año 1987.

<sup>28</sup> Villoria M., Manuel; Del Pino Matute, Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, Tecnos SA., Madrid, 1997, cap.15, pág. 289 y sgtes.

Cuando existen problemas que tienden a ocasionar desorden en un sistema, este se debe intervenir hasta volver al equilibrio. Las comunicaciones juegan un papel preponderante en el cambio, ya sean de materia o trabajo, y en distintas direcciones (verticales, horizontales o diagonales) intentan reestructurar el trabajo. Cuando las comunicaciones no bastan y el problema ocasionado en el sistema es mayor, el cambio debe ser dirigido a una reestructuración o reorganización que permita cumplir a cabalidad con los objetivos planteados por la Organización.

Así, los directivos deben generar las instancias para que los trabajadores de una Organización comuniquen los problemas y las peticiones a sus superiores, o directamente a él. Cada empresa fija los estándares de jerarquía de comunicación para cumplir con las metas y objetivos planteados. La real importancia de este tipo de comunicaciones, es la posibilidad del directivo de responder a las inquietudes planteadas realizando intervenciones cuando es necesario. El grupo al cual se le otorgan respuestas debe ser preparado para éstas y se debe usar un lenguaje acorde al receptor con metáforas entendibles para él. Es de suma importancia que en este proceso exista una retroalimentación. Existen empresas que realizan pequeñas reuniones diarias por departamento para orientar a los trabajadores en los objetivos de la misma. El diálogo es fundamental (Villoria, y Del Pino, 1997).

Cuando existe la reestructuración del trabajo es necesario usar la participación de los empleados dado que ésta genera energía, otorga confianza al empleado en su desempeño. Además, los empleados que conocen bien su área de desempeño pueden entregar puntos de vista más realistas de las situaciones vividas en esa área proporcionando sugerencias más realistas a sus superiores al momento de gestionar la reestructuración.

Cabe mencionar, que es conveniente intentar el cambio cuando los trabajadores perciban problemas en la Organización, se deben enterar de que la Organización está en proceso de cambio y buscando los mejores mecanismos para llevarlo a cabo teniendo en cuenta que ellos también forman parte activa del mismo. Para lo anterior, la empresa a través de sus directivos debe potenciar la obtención de datos

mediante grupos de trabajo que fomenten la autoevaluación, recordando que sólo de la autocrítica se pueden lograr mejoras.

Como se mencionó anteriormente existen problemas graves que implican una reorganización de las tareas. Es posible vislumbrar esta etapa de la Organización cuando los problemas comienzan a ser reiterados y los operarios o trabajadores de un determinado departamento comienzan a tomar decisiones por sí solos, intentando tal vez, corregir el problema. Sin embargo, esta actitud, no es más que un camino al caos, el cual debe ser corregido a tiempo.

En este proceso de reorganización, pese a que todos están de acuerdo con que se deben llevar a cabo cambios sustanciales en la empresa, la implementación de ellos no es tan fácil como se imagina. Siempre existe una reticencia al cambio, la cual en ocasiones se debe a la inseguridad laboral del trabajador; no obstante, se debe tener confianza, dado que los cambios bien planificados (hasta el más mínimo detalle), siempre logran sus objetivos, es decir, las buenas ideas son bien acogidas por la Organización dado que el éxito está garantizado.

Por último, los directivos deben ser pacientes y tener en consideración que por más buena que sea la idea, siempre existen costos no previstos, lo importante es resaltar lo positivo a tiempo, utilizar a los grupos de trabajo en función de las metas de la Organización, aprovechar los cambios naturales. Para lo anterior, toma suma importancia las características comunicacionales de quien emite el mensaje de cambio. Este directivo debe ser lo más realista y sincero con los trabajadores, y por sobretodo otorgar confianza en que los cambios a realizar no ocasionarán problemas para quienes lo implementen, dado que si se planificó es para el bien común de los trabajadores y la empresa.

## **2.11 FUNDAMENTO PRINCIPAL DEL COMPORTAMIENTO**

### **El enfoque del comportamiento organizacional<sup>29</sup>**

Se centra en dos principales áreas, el comportamiento individual y el grupal. La primera incluye temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación; la segunda incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

Para comprender a cabalidad este concepto es necesario revisar los conceptos que se detallan en las próximas páginas correspondientes al comportamiento individual

#### **2.11.1 Actitudes.**

Las actitudes pueden ser definidas como formas de comportamiento frente a distintos acontecimientos, personas, cosas u objetos. Por ende, cada ser humano tiende a mostrar distintos comportamientos frente a los anteriormente mencionados, tomando en cuenta a su vez, que sus formaciones valóricas, creencias o la información a la cual ha tenido acceso es distinta para cada una de ellas. Su parte sentimental guarda estrecha relación con las vivencias entre seres queridos y por ende podrá ser más o menos introvertido por ejemplo, con el sexo opuesto. Un claro ejemplo laboral, tiene lugar en el desempeño dentro de un grupo de trabajo, dado que al momento de tomar decisiones es totalmente distinto, en actitudes, para una persona introvertida que para una extrovertida.

Las actitudes que más interesan desde el punto de vista del estudio es conocer al individuo de una Organización sobre la satisfacción en el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. A continuación una breve descripción de cada una de ellas.

---

<sup>29</sup> Robbins, Stephen P y Coulter Mary, Administración, Pearson Educación, Octava edición, México, 2005, Cap. 14, pág. 342 y sgtes.

### **2.11.2 Satisfacción en el trabajo.**

Se refiere a la actitud general de una persona al trabajo (Robbins y Coulter, 2005), las actitudes positivas en el trabajo son mostradas generalmente por personas que tienen altos niveles de satisfacción con sus labores. Mediante estudios ha sido posible verificar la hipótesis de que las personas que poseen mejores rentas se declaran más satisfechas en sus lugares de trabajos, pero la pregunta que cabe hacer es ¿existe una relación directamente proporcional entre sueldos y satisfacción laboral?, la respuesta, más objetiva es que los tipos de empleos que otorgan más remuneraciones entrega al individuo más responsabilidades y por ende más control en su trabajo pero exige más destrezas para desarrollarlo con éxito.

### **2.11.3 Satisfacción y productividad.**

Pese a que los estudios muestran que las organizaciones que tienen los empleados más satisfechos también son aquellas que presentan mejores índices de productividad, no existe un consenso para saber cuál de ellas es la que origina a la otra.

### **2.11.4 Satisfacción y ausentismo.**

No existe una relación comprobable en este caso, por lo que solo se puede mencionar que pese a tener sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, existen otros factores que alteran la relación.

### **2.11.5 Satisfacción y rotación.**

Según estudios realizados existe una relación directa entre estos dos componentes, la cual menciona que los empleados más satisfechos tienen niveles más bajos de rotación.

### **2.11.6 Satisfacción en el trabajo y satisfacción en el cliente.**

Está comprobado que los empleados que tienen una directa comunicación con el cliente influyen sobre este. Por ende, un empleado satisfecho aumenta la lealtad y la satisfacción del cliente, además de ser la imagen de la empresa. En el caso del IPS, el ejemplo más claro de esto es el call center y la atención presencial, por lo que las estrategias de satisfacción tendrán directa relación con el cliente.

### **2.11.7 Participación en el trabajo y compromiso organizacional<sup>30</sup>**

La participación en el trabajo es el grado en el cual un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es muy importante para su propia valía; se diferencia del compromiso organizacional dado que en éste el empleado tiene una orientación de lealtad, participación y compromiso con la firma.

El compromiso organizacional, según los estudios, es un mejor indicador en la rotación que la misma satisfacción.

El apoyo organizacional percibido ocurre cuando el trabajador cree que la Organización valora su aporte y cuida de su bienestar.

### **2.11.8 Implicancias para los gerentes o directivos**

Las actitudes deben ser de gran interés para los directivos dado que estas señalan los potenciales problemas e influyen en el comportamiento. Los directivos obtendrían mejores resultados de productividad poniendo énfasis en aquellas actividades que le permiten a sus empleados ser más productivos, entonces, el desempeño exitoso tendría como consecuencia aumentos de sueldo, recompensas, promociones, entre otros, los que a su vez generan satisfacción en el trabajo.

---

<sup>30</sup> Robbins y Coulter, Op. Cit, pág 346 y sgtes.

### **2.11.9 Personalidad**

Es la combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás.

La personalidad es el rasgo visible de la persona e interesa describirlo porque generalmente es motivo de atracción o separación entre los individuos de los grupos de trabajo de una Organización.

Los investigadores de las personalidades de los individuos mencionan dos enfoques que resaltan al momento de analizar esta variable, el Indicador de Tipo de Myers-Briggs (MBTI) y el modelo de los Cinco Grandes.

El primero de ellos consiste en realizar un cuestionario de más de 100 preguntas las cuáles apuntan a cómo actúan o se sienten las personas en diferentes situaciones (actitudes). La manera en que respondan las sitúa en un extremo u otro de cuatro dimensiones:

A continuación, en el Cuadro 4 se pueden apreciar tipos de personalidades conformes a la aplicación del test.

---

<sup>31</sup> Robbins y Coulter, Op. Cit, pág. 350

**Cuadro 1: Ejemplos de tipo de personalidad según el MBTI.**

<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
INFJ (Introverso, intuitivo, sensible, crítico)	Discretamente enérgicos, concienzudos e interesados en los demás. Este tipo de personas logran el éxito por medio de la perseverancia, la originalidad y el deseo de hacer cualquier cosa que se necesite o desee. Son a menudo muy respetados por sus principios inflexibles.
ESTP (extroverso, racional, pensante, perceptivo)	Franco y en ocasiones insensible. Estas personas son prácticas y no se preocupan ni se apresuran. Disfrutan de cualquier cosa que se presente. Trabajan mejor con cosas reales que se puedan armar o desarmar.
ISFP (introverso, racional, sensible, perceptivo)	Sensibles, amables, modestos, tímidos y discretamente amistosos. A estas personas les disgustan mucho los desacuerdos y los tratan de evitar. Son seguidores leales y a menudo se toman con tranquilidad llevar a cabo las cosas.
ENTJ (extroverso, intuitivo, pensante, crítico)	Cálidos, amistosos, ingenuos y decididos; también son generalmente diestros en cualquier cosa que requiera razonamiento y la plática inteligente, pero en muchas ocasiones sobreestiman lo que son capaces de hacer.

Fuente: Basado en I. Briggs-Myers, Introduction to Type, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1980, pp 7-8

Por otra parte el Modelo de los Cinco Grandes ha logrado encasillar los rasgos de personalidad en cinco dimensiones básicas (Robbins y Coulter, 2005). Estas son: extraversión, disponibilidad, seriedad, estabilidad emocional, apertura a la experiencia. Los significados de cada una de éstas no varían mucho de lo que maneja el inconsciente colectivo, destacando la extraversión como el grado en que las personas son sociables, conversadoras y firmes.

Según las investigaciones que se han realizado existe una relación importante entre el desempeño laboral y los rasgos de la personalidad del trabajador. Además del Modelo de los Cinco Grandes, los investigadores han identificado cinco rasgos de la

personalidad que han probado ser los más convincentes para explicar el comportamiento individual en las organizaciones.

A continuación se presenta una breve descripción de éstos.<sup>32</sup>

1. *Centro de Control*. Es el grado en el cual las personas creen que controlan su propio destino. Las personas piensan que sus acciones (buenas o malas) no afectan a la empresa, por lo que no deben ser juzgadas por éstas.
2. *Maquiavelismo*. Medida del grado en el que las personas son pragmáticas, conservan la distancia emocional y creen que el fin justifica los medios. Los empleados que mejor representan esta característica, son los vendedores por comisión, los cuáles muchas veces no escatiman recursos para conseguir sus objetivos.
3. *Autoestima*. Grado de gusto o disgusto de un individuo hacia sí mismo. Es un indicador importante, ya que se relaciona directamente con las expectativas de éxito. Esta característica es de suma importancia, porque tendrá directa relación con las actitudes que tomará la persona al momento de enfrentar problemas y posibles cambios, generalmente las personas que tienen la autoestima alta se encuentran en mejores condiciones emocionales para enfrentar un proceso de cambio.
4. *Autovigilancia*. Rasgo de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para adaptar su comportamiento a factores situacionales externos.
5. *Toma de Riesgos*. Las personas difieren en sus deseos de tomar riesgos, existen estudios a gerentes que logran los mismos resultados al decidir en un tema determinado tomando riesgos de poseer menos información.

---

<sup>32</sup> Extracto Robbins y Coulter, Op. Cit, pág. 353

### **2.11.10 Emociones e inteligencia emocional**

La literatura menciona el concepto de emoción como un sentimiento intenso dirigido hacia algo o alguien. Fisiológicamente, las emociones activan ciertas respuestas que pueden ser percibidas por terceros, tales como expresiones faciales, cambios de entonación en la voz, entre otras.

En las relaciones humanas las emociones son parte del diario vivir, es por esta razón que en el comportamiento organizacional no pueden estar ausentes del análisis. Si bien las personas identifican muchas emociones, la literatura experta ha encontrado solo seis universales, estas son: enojo, tristeza, felicidad, temor, disgusto y sorpresa.

Por ejemplo, lo que para algunos puede causar un disgusto, para otros puede ser motivo de felicidad; generalmente las personas se relacionan bien con personas que comparten emociones. Sin embargo, en otras ocasiones, la forma de responder de las personas es consecuencia de las exigencias laborales.

Un área de la investigación de las emociones que ha ofrecido nuevas reflexiones en torno a la personalidad es la inteligencia emocional, que es un conjunto de destrezas, capacidades y competencias no cognoscitivas que influyen en la habilidad de una persona para tener éxito al enfrentar las exigencias y presiones ambientales. Está integrada por cinco dimensiones: autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales.

### **2.11.11 Implicancias para los gerentes o directivos**

El principal valor de conocer las personalidades de los individuos es la selección del cargo para el cual es apto. Los directivos tendrán empleados más satisfechos y con mejor desempeño si toman en cuenta la concordancia de personalidades versus el cargo. La teoría mejor empleada en la concordancia entre la personalidad y el empleo es la desarrollada por John Holland. Esta teoría obedece que la satisfacción de un empleado con su trabajo, así como la posibilidad de abandonarlo, depende del grado en que la personalidad del individuo concuerda con el ambiente

ocupacional. Holland identificó seis tipos básicos de personalidad, los cuales se muestran en el Cuadro N°5 con sus características de personalidad y ejemplos ocupacionales.

La teoría de Holland propone que la satisfacción es mayor y la rotación es más baja cuando la personalidad y la ocupación son compatibles.

A continuación, en el Cuadro 5 se pueden apreciar tipos de personalidades de Holland y ejemplos de ocupaciones.

**Cuadro 2: Tipología de la personalidad de Holland y ejemplos de ocupaciones.**

TIPO	CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD	EJEMPLO DE OCUPACIONES
Realista. Prefiere las actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación.	Tímido, íntegro, persistente, estable, adaptable, práctico.	Mecánico, operador de talador, trabajador de línea de ensamble, granjero.
Investigador. Prefiere actividades que requieran pensar, organizar y comprender.	Analítico, original, curioso, independiente.	Biólogo, economista, matemático, periodista.
Social. Prefiere actividades que impliquen ayudar y desarrollar a otros.	Social, amistoso, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico.
Convencional. Prefiere las actividades reglamentadas, metódicas y precisas.	Adaptable, eficiente, práctico, poco imaginativo, inflexible.	Contador, gerente corporativo, cajero bancario, archivista.
Emprendedor. Prefiere las actividades verbales en la que existen oportunidades de influir en otros y obtener poder.	Seguro de sí mismo, ambicioso, activo, dominante.	Abogado, vendedor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de una empresa pequeña.
Artístico. Prefiere las actividades ambiguas y poco sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emotivo, poco práctico.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Fuente: Basado en J.L. Holland, Making Vocational Choices: A Theory of the vocational Personalities and Work Environments

### 2.11.12 Percepción

La percepción es el proceso de organizar e interpretar impresiones sensoriales para dar significado al ambiente.

#### ✓ *Factores que influyen en la percepción*

Son diversos los factores que pueden incidir y definir en ocasiones y distorsionar la percepción. Estos factores pueden estar presentes en la persona que percibe, en el objeto, u objetivo, que se percibe, o en el contexto de la situación en la que ocurre la percepción.

Las características personales de la persona que percibe influyen considerablemente en la interpretación del objeto. Dentro de estas características se encuentran las actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias, entre otras. Las características del objeto percibido también influyen en la interpretación, más aún si sobresalen dentro de su entorno. La ubicación, la luz, el calor, y diversos factores situacionales también son importantes al momento de percibir.

#### ✓ *La teoría de la atribución*

Es una teoría usada para explicar cómo juzgamos a las personas de manera diferente dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento dado.

El comportamiento que tiene origen externo, se debe a factores externos, es decir, la persona está forzada a presentar ese comportamiento por la situación.

La diversidad se refiere a si un individuo muestra diferentes comportamientos en diversas situaciones. En este caso se desea saber si el comportamiento es ocasional. En caso positivo, es probable que el observador lo atribuya a fuerzas externas, algo más allá del control de la persona. Sin embargo, de ser reiterativo, puede ser atribuido a un factor interno.

Se habla de consenso cuando factores externos explican una acción de un individuo pero también la de otro. Por último un observador busca la consistencia en las

acciones de las personas, cuando más constante sea el comportamiento, más inclinado estará el observador a atribuirlo a causas internas.

✓ *Error de la atribución fundamental*

Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de factores internos al realizar juicios sobre el comportamiento de los demás.

*Sesgo de autoservicio*

Tendencia de los individuos a atribuir sus propios éxitos a factores internos y a culpar de sus fracasos a factores externos.

### **2.11.13 Aprendizaje**

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Es necesario al momento de explicar el comportamiento de las personas dado que se necesita comprender cómo aprenden las personas.

✓ *Condicionamiento operante*

Es un tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario deseado conduce a una recompensa o evita un castigo.

✓ *Teoría del aprendizaje social*

Afirma que las personas pueden aprender a través de la observación y la experiencia directa. Cuatro procesos determinan la cantidad de influencia sobre un individuo (Robbins y Coulter 2005):

- Proceso de atención. Las personas aprenden de un solo modelo cuando reconocen las características más sobresalientes de él.
- Proceso de retención. La influencia del modelo dependerá del nivel de recuerdo del individuo.

- Proceso de reproducción motora. Se produce cuando el recuerdo del modelo, estando presente o no, se reproduce mediante una acción del individuo.
- Procesos de refuerzo. Los individuos se sienten motivados de exhibir el comportamiento del modelo si se les proporciona incentivos o recompensas. Generalmente ocurre, que los comportamientos reforzados se aprenden mejor y se presentan más a menudo.

*Moldear el comportamiento.*

Proceso que consiste en reforzar sistemáticamente cada etapa sucesiva que acerca a un individuo al comportamiento deseado.

#### **2.11.14 Motivación**

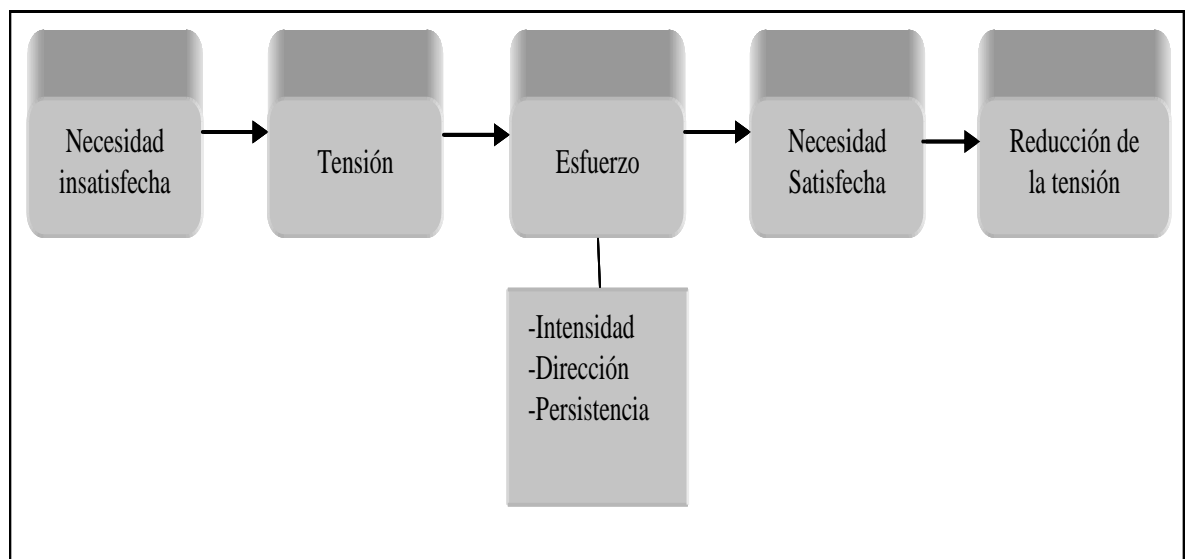
La motivación es vista por muchas personas como una característica personal, es decir, algunas la poseen y otras no. Lo realmente cierto es que la motivación ocurre entre una persona y una situación determinada. Por lo tanto, se dice que un individuo está más o menos motivado dependiendo de la situación que está viviendo en ese preciso instante. Por ejemplo, vendedor de ropa que recibe un sueldo con incentivo por cada venta, estará más motivado en la atención de clientes en el menos tiempo posible, ya que sus posibilidades de incrementar su sueldo son mayores; por esta razón en muchas tiendas, donde se privilegia la calidad de atención al cliente, este tipo de sistema de ventas no es el adecuado. Existen también, vendedores que necesitan vender más para alcanzar los objetivos de la Organización en cuanto a ventas, se habla entonces de que son motivados por la Organización.

Según Robbins y Coulter (2005), la motivación son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Como se menciona en el párrafo anterior la clave de la motivación es el esfuerzo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y las necesidades propias de cada ser humano. Así se deberá canalizar el esfuerzo para que este sea de calidad y orientado a cumplir con los objetivos organizacionales tomando en cuenta las necesidades del individuo que lo realiza.

En la siguiente figura se puede apreciar el proceso de motivación, el cual sugiere que la motivación es un proceso de satisfacción de necesidades.

**Figura 1: Proceso de Motivación**



Fuente: Robbins y Coulter, Op. Cit, pág 393

## 2.12 AUSENTISMO LABORAL

### Definiciones

- a) La Real Academia, lo define como: Ausentismo. (Del Inglés absenteeism, y este del Latín absens,-entis, ausente). 1. m. Abstención deliberada de acudir al trabajo/2. m. Costumbre de abandonar el desempeño

de funciones y deberes anexos a un cargo/3. m. Costumbre de residir el propietario fuera de la localidad en que radican sus bienes.<sup>33</sup>

- b) La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión.

El término ausentismo, también llamado Absentismo, se aplicaba a los terratenientes irlandeses que vivían en Inglaterra y abandonaron sus tierras. Con el desarrollo industrial, este concepto se usa para referirse a los trabajadores fabriles<sup>34</sup> que se ausentan de su trabajo. Por tanto, a partir del siglo XVIII, el concepto ausentismo adquiere nuevas connotaciones.

La mayoría de los estudiosos del tema coinciden en señalar la inadaptación a la organización del trabajo como la causa originaria del ausentismo industrial, Simón (1978) describe el ausentismo como una forma de resistencia de los campesinos ante la inevitable integración en los modos de producción capitalista, Dubois (1977) considera el ausentismo un hecho similar a la huelga y al frenado, una manera de exteriorizar el rechazo a una situación laboral; Martínez (1988) señala como causa las crisis sociales que confinan a los trabajadores a desempeñar tareas que nada tienen que ver con el ritmo pausado que conocían, ni con la noción «quehacer» de sus actividades<sup>35</sup>.

Las condiciones de salud del estrato de la población que en cada país conforman la “fuerza laboral” tienen un impacto económico inmediato y directo sobre la economía nacional y mundial.

---

<sup>33</sup> Página Web de la Real Academia de la Lengua, [www.rae.es](http://www.rae.es).

<sup>34</sup> *Adj.* Pertenciente o relativo a las fábricas o a sus operarios, fuente [www.rae.es](http://www.rae.es).

<sup>35</sup> Nova Melle, Pilar; Profesora de sociología del Trabajo. Centro de Estudios Superiores, Madrid.

Las pérdidas económicas totales causadas por enfermedades y lesiones ocupacionales son cuantiosas. Esas pérdidas representan una pesada carga para el desarrollo económico.

El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas”.

El origen del ausentismo, coincide con la existencia de una etiología<sup>36</sup> multifactorial<sup>37</sup>, en donde interactúan factores individuales que residen en la persona, tomando al trabajador como unidad básica de la empresa u organización de trabajo con inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades, conocimientos, etc., otro factor que interviene, son los aspectos laborales que se relacionan con las condiciones y medio ambiente en el trabajo, y por último los factores ambientales o extra laborales determinado por el medio social en que operan dichas empresas u organizaciones<sup>38</sup>.

No es exacto considerar al ausentismo como la ausencia al trabajo “No Justificada”, ya que en la mayoría de los casos se consigue la justificación. Se da sólo en personas en relación de dependencia. La competitividad está instalada cada vez más agresivamente por el costo final de los productos, por ello se persigue reducir el costo final de la mano de obra y una manera de conseguirlo es reduciendo el ausentismo. Se ensayan sistemas de premios para los que no faltan al trabajo.

Para Daniel Danatro<sup>39</sup> el ausentismo puede definirse como “la diferencia entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado”. Sin embargo, casi

---

<sup>36</sup> Medicina. Estudio de las causas de las enfermedades; fuente [www.rae.es](http://www.rae.es).

<sup>37</sup> [www.saludocupacional.com.co/semanas/16semana/memoriasPDF/Seminario%20Rehabilitacion/Ausentismo](http://www.saludocupacional.com.co/semanas/16semana/memoriasPDF/Seminario%20Rehabilitacion/Ausentismo)

<sup>38</sup> Robbins, Stephen P.; Administración; Editorial Pearson, edición N° 8 año 2005; México.

<sup>39</sup> Danatro, Dr. Daniel; Médico especialista en Salud Ocupacional, “Ausentismo laboral de causa médica en una institución pública”; Revista Médica del Uruguay, Vol. 2, año 1997.

únicamente se acepta como tal, “la ausencia al trabajo de una persona durante una jornada laboral completa, que se suponía iba a asistir, independientemente de la causa por la cual se produzca”; "Sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir, la práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo, dando excusas o pretextos superficiales o sin alegar razón alguna”.

El autor **Chiavenato**<sup>40</sup> **define...**”el ausentismo como reiteradas ausencias en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente”, Las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo, en sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa”.

**Stephen Robbins**<sup>41</sup>, nos dice: "El ausentismo es no presentarse a trabajar, es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan, aunque el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización”.

En resumen, el ausentismo laboral es la ausencia justificada o no al trabajo, ahora bien también se considera ausentismo laboral estar en el trabajo pero en forma ausente. Igualmente puede decirse que el ausentismo es la falta imprevista de asistencia al trabajo durante una jornada laboral completa. Si es incompleta se trata de Retraso (cuyas causas son similares al ausentismo).

### **2.12.1 Ausentismo Laboral Motivación**

El ausentismo laboral es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo, de esta manera todo aquello que propicie una actitud adecuada va a redundar en un menor ausentismo. El tratamiento y la intervención no pueden ser por lo tanto único y dependerá de hasta donde se quiera llegar en el **diagnóstico de las causas**. De esta manera vamos a

---

<sup>40</sup> Chiavenato, Idalberto; Administración de recursos humanos; Editorial Mc Graw Hill, edición N° 8; año 2007; México, D.F.

<sup>41</sup> Robbins, Stephen P.; Administración; Editorial Pearson, edición N° 8 año 2005; México.

tener intervenciones a corto plazo, orientadas preferiblemente a castigar las situaciones fraudulentas que se den en la organización y acciones a medio y largo plazo que están mucho más relacionadas con la "humanización" de las tareas en sus aspectos intrínsecos y extrínsecos. A motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo: la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno. "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido".<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Stoner, James A. F.; Las organizaciones y la necesidad de administrarlas; Editorial Prentice Hall; año 1996; pág.7.

## **CAPITLO III. MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 Tipo y diseño de la Investigación:**

El presente trabajo corresponde a una investigación de carácter exploratorio y descriptivo, cuyo propósito es abordar la problemática existente en los Centros de Atención Presencial ChileAtiende, en relación al clima organizacional que se ha originado, tras la puesta en marcha la nuevos métodos en materia de prestación previsual en el IPS, pues tras 20 años de tener procesos de atención establecidos, a partir del año 2012, se establecen nuevos procesos de atención, tanto en materia de leyes y tecnológicos, que los funcionarios de la institución han debido de asumir, describiendo a su vez situaciones, eventos y el sentir que presentan el universo-muestra de los funcionarios del Instituto Previsual Social, en las sucursales de Maipú y Talagante, que se encuentran afectos a la atención de públicos, y los nuevos cambios de la institución.

Esta investigación es un diseño en que no se experimenta las variables de sexo, ni estamentos, pues se busca dejar establecido la opinión de los funcionarios del universo – muestra del IPS, en que permita realizar un análisis sobre la percepción del clima laboral de las sucursales a estudiar, midiendo conceptos y variables en aquellos funcionarios que han vivido los cambios en la institución entre los Gobiernos de la concertación y el Gobierno de centro derecha y la puesta en marcha de ChileAtiende, con los cuales pretendemos determinar herramientas y elementos para sugerir medidas aplicables en el Clima Laboral de las sucursales.

### **3.2 Población-Muestra:**

La población objetivo de la investigación estará constituida por las Sucursales de Maipú, Estación y Talagante perteneciente a la Dirección Regional Metropolitana, cuyos centro de Atención concentran estadísticamente el más alto porcentaje de atención de público, cuya experiencia laboral, permitirá conocer las percepciones y sentir, tras los cambios implementados en el Servicio, posibilitando observar los nuevos escenarios del Clima Laboral. Esta muestra se registra de una dotación de un total de 100 funcionarios activos del IPS, en las sucursales estudiadas.

### **3.3 Instrumento de recolección de datos:**

El instrumento de medición que se eligió es encuesta-cerrada, a los funcionarios que corresponden al universo – muestra antes mencionada, lo que permite repetir los resultados, ya que las respuestas serán iguales y comparables entre sí, otorgando precisión a las variables presentadas.

Así mismo, la encuesta será dividida en ítems relacionados a variables:

- *I Comunicación*
- *II Necesidades y Motivación*
- *III Objetivos y Roles*
- *IV Integración y Colaboración*
- *V Liderazgo*
- *VI Innovación y Cambio*
- *VII Condiciones de Trabajo*
- *VIII Administración Capital Humano*
- *IX Productividad, Calidad y Resultados*
- *X Satisfacción Laboral*

Cada uno de los ítems de las variables mencionadas, tendrán preguntas asociadas para una posterior evaluación. Cabe señalar, que la medición de estas variables, será información interna por parte de estas tesis, es decir, no se indicará a que variable está asociada la pregunta a investigar en la encuesta para los funcionarios.

Por otro lado, para conocer la percepción por parte de la institución, se realizarán entrevistas a personas claves Directivos y Profesionales del IPS, cuyos cargos tienen directa relación con deberes y derechos de funcionarios en la gestión de Recursos Humanos y Clima Laboral de las sucursales.

### Encuesta Clima Laboral y Ambiente de Trabajo

Estimad@s Funcionari@s:

Junto con saludar, y con el propósito de investigar y conocer la importancia que significa su percepción frente al Clima Laboral y ambiente de trabajo en su Sucursal IPS a partir del impacto de la implementación de la Red Multiservicio del Estado, es que agradeceremos su valiosa colaboración y gran aporte que nos entrega al responder las siguientes preguntas, en el marco de la investigación de nuestra Tesis para optar al título de Administrador Público de la Universidad Academia Humanismo Cristiano.

#### Antecedentes

- 1) Por favor, indique la sucursal que pertenece (marque X)

Maipú	Estación	Talagante
-------	----------	-----------

- 2) En qué estamento actualmente se desempeña en la institución? (marque X)

Directivo	
Profesional	
Técnico	
Administrativo	
Auxiliar	

- 3) ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado en el IPS? (marque X)

+ 5 años	-5 años
----------	---------

### **Instrucciones**

En escala de 1 al 5, por favor marcar con una "X" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, representa el significado según Usted mas lo represente.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Neutro</b>	<b>3</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>

#### **Item I**

<b>N°</b>	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del IPS para los Centros de Atención Presencial en que me desempeño.					
2.	Considero que los medios de comunicación de mi Sucursal son efectivos.					
3.	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
4.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					

#### **Item II**

<b>N°</b>	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
6.	Estoy conforme y motivado con el puesto que ocupo.					
7.	La misión o propósito de la Institución, me hace sentir que mi trabajo es importante.					
8.	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del IPS en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.					

9.	Rara vez se presentan ausentismo en la dotación del personal en mi sucursal.					
10.	Desde el año 2012 a la fecha, he tenido 1 o más licencias médicas.					

**Item III**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
11.	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
12.	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos del Servicio.					

**Item IV**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
13.	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
14.	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
15.	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					

**Item V**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
16.	Mi Jefe(a) está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
17.	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
18.	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.					
19.	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					

**Item VI**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
20.	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
21.	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.					
22.	Existen cambios repentinos en mi trabajo.					
23.	Me adapto rápidamente a los cambios.					
24.	La implementación de la Red Multiservicio del Estado en los centros presenciales del IPS, fueron adecuadamente planificadas e implementadas					
25.	Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.					

**Item VII**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
26.	Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.					
27.	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
28.	La comodidad y limpieza de mi área de trabajo es apropiada.					
29.	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.					
30.	Existe la seguridad debida para evitar accidente y riesgos de trabajo.					

**Item VIII**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
31.	Considero que el N° de personal es adecuado para el funcionamiento de la Sucursal.					
32.	Al ingresar al Servicio se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y política del IPS					
33.	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base al merito del trabajador.					

**Item IX**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
34.	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.					
35.	Conozco las necesidades de los usuarios que solicitan nuestros servicios.					
36.	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los usuarios que requieren servicios del IPS.					

**Item X**

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
37.	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.					
38.	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
39.	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.					

**¡SU OPINION ES VALIOSA!**

Si desea agregar algún comentario u opinión.

**¡MUCHAS GRACIAS!**

NATALIA VILLEGAS GALVEZ

ROXANA MORENO CORTES

Administración Pública

Universidad Academia Humanismo Cristiano

## **CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

De un total de 100 encuestas distribuidas entre las 3 sucursales, solo fueron contestadas 80, debido que las 20 que no fueron respondidas, correspondió a que los funcionarios no se encontraban en sus puestos de trabajo, debido a estar con licencias médicas, permisos administrativos, comisiones de servicios y algunos que simplemente no quisieron contestar, aún así, la cantidad de encuestas aplicadas permite ser un número representativo de los funcionarios de las sucursales en donde se concentran uno de los mayores números de atenciones presenciales a beneficiarios del sector poniente.

Dentro de las dificultades que se presentó para realizar la investigación, fue encontrarnos con el temor o incomodidad de muchos funcionarios de los encuestados, que se sentían comprometidos para contestar algunas preguntas que puedan ser interpretadas como “riesgosas” para su fuente laboral, debido que existen consultas dirigidas al comportamiento por parte del Servicio frente a la implementación de la Red Multiservicio y ambiente laboral, considerándolas preguntas en que algunos funcionarios las sintieron comprometedoras para contestar a pesar que se les explicó que esta encuesta era de uso exclusivo por parte de estos tesisistas, y no tendría repercusión para sus personas, aún así sentían el temor en contestarlas, lo que explica que algunas respuestas obtenidas se aprecia que existe una tendencia dirigida a la media, o simplemente no fueron contestadas.

### **4.1 Metodología Análisis de Encuestas**

A través de las 80 encuestas contestadas por los funcionarios de los centros de atención presenciales IPS Sector Poniente, nos permitirá conocer su percepción, motivación y satisfacción laboral, mediante la puesta en marcha del Sistema Red Multiservicio del Estado.

En la primera parte de la encuesta, “Antecedentes” consta en identificar la sucursal, tipo de estamento y antigüedad laboral en la institución, información relevante para distinguir el sector sobre el cual se está aplicando la encuesta.

En la segunda parte de la encuesta, se definió realizar treinta y nueve preguntas cerradas a cinco alternativas de respuesta, “Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo” en donde se pretende conocer la característica del clima laboral en dichas sucursales.

#### 4.2 Encuesta Parte I: Datos Recogidos “Antecedentes”

##### N° funcionarios contestaron encuesta por Sucursal

1. Sucursal que pertenece

MAIPÚ	TALAGANTE	ESTACION
37	6	37

2. En que estamento se desempeña en la Institución

DIRECTIVO	PROFESIONAL	TÉCNICO	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR
0	14	41	22	3

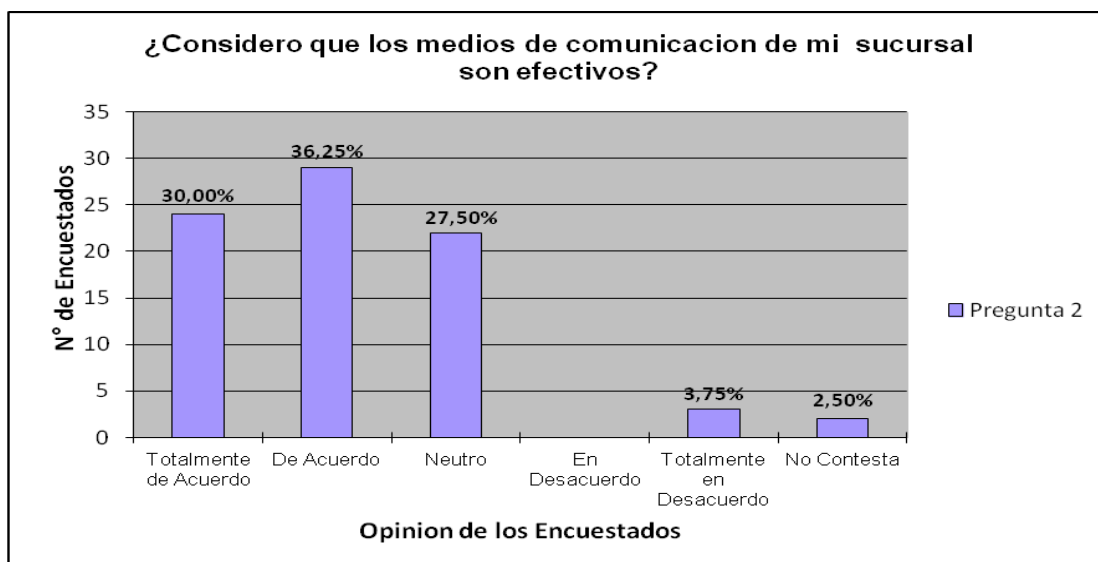
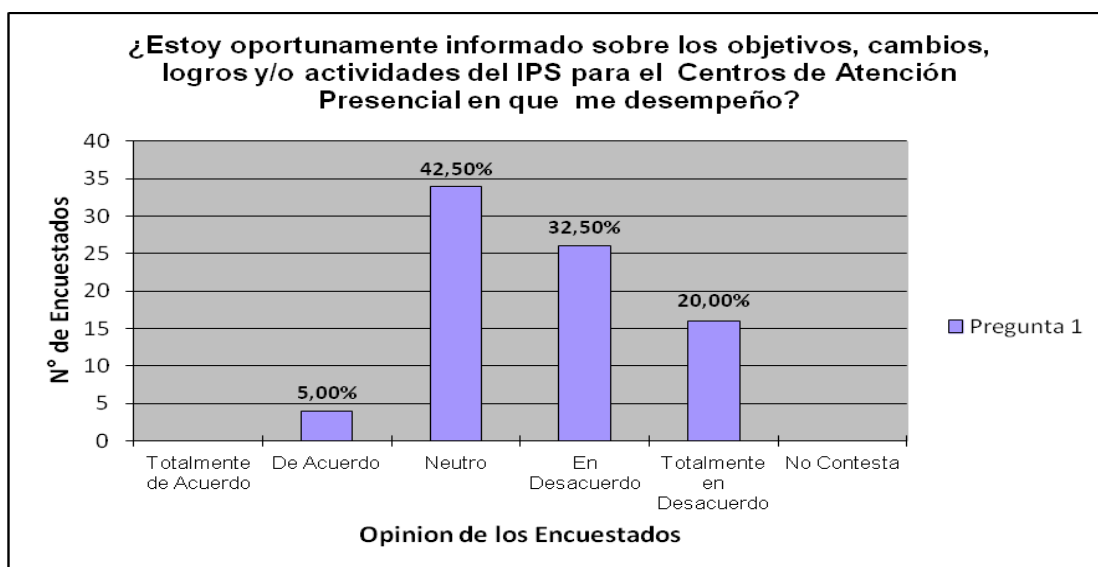
3. Años desempeñados en el IPS

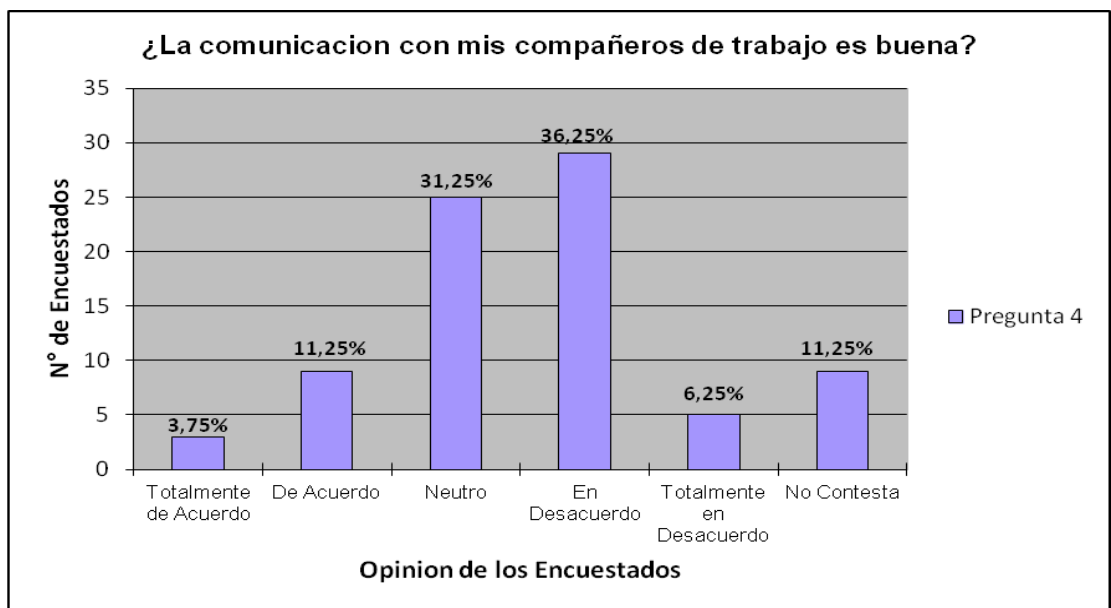
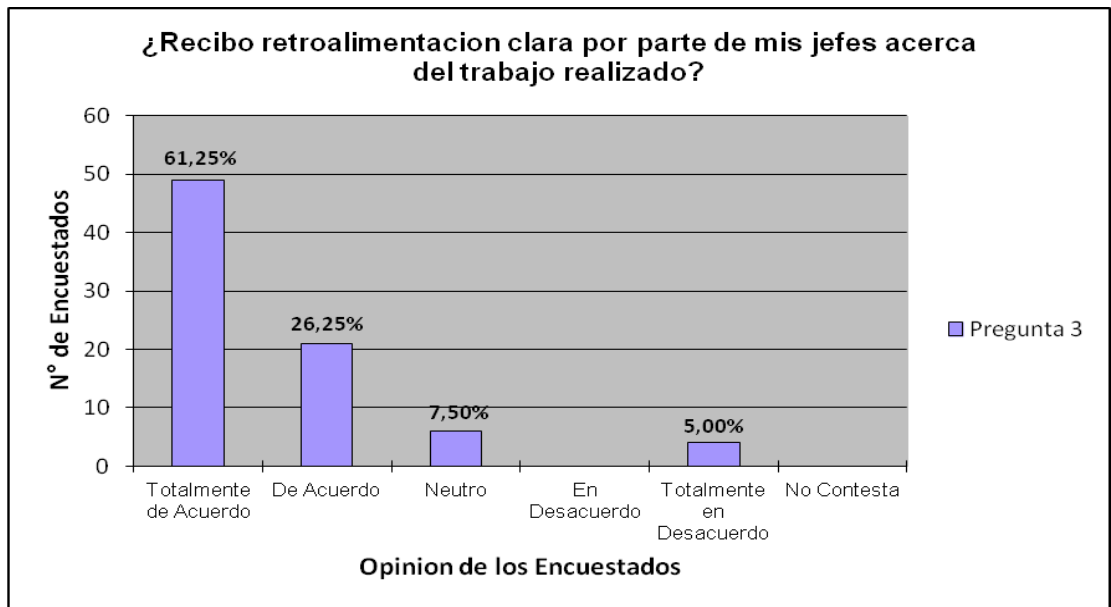
+5 años	-5 años
68	12

### 4.3 Encuesta parte II: Percepción y Análisis de Preguntas

#### 4.3.1 Ítem I Comunicación

Dentro de la encuesta aplicada, y para conocer sobre la estructura del Clima y Comunicación, se realizó 4 preguntas dirigidas a las variables de Tamaño Organizacional en cuanto a capacitación, beneficios, comunicación o/u otros, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:





Como podemos apreciar, al consultar sobre esta variable, la tendencia de las respuestas se contraponen en cuanto la percepción que existe a nivel institucional v/s la percepción que tiene el funcionario a nivel interno de la sucursal en donde se desempeña, el gráfico de la pregunta 1, nos muestra que un total de 42,50% de los encuestados define la información que recibe del IPS y las personas que están a cargo de difundirlas como “Neutra”, lo cual, se puede comprender que no existe un conocimiento y claridad frente a nuevas decisiones por parte de la institución a

opinión de los encuestados, pues esta tendencia supera en porcentaje muy superior al 5% que dice estar “De acuerdo”, sin presentarse opiniones cuando se consulta si están “Totalmente de acuerdo”, así mismo, al observar el gráfico se refleja que la tendencia del desconocimiento y falta de opinión frente la información oportuna se mantiene con un 32,50% , de los funcionarios considera en forma negativa la difusión de la información.

Cuando consultamos a los funcionarios si considera efectivos los medios de comunicación en la sucursal que se desempeña, se contradice con la pregunta a nivel institucional, ya que la tendencia arroja que un 30%, considera que a nivel de su sucursal la comunicación se hace de forma más efectiva, el 36,25% dice estar “De acuerdo”, pero sin embargo se mantiene un 27,50% lo define “Neutro”, que de igual forma, es un porcentaje alto que sostiene mantener una posición sin opinión al respecto.

Por otro lado, al consultar sobre la retroalimentación que reciben por parte de sus jefaturas acerca del trabajo realizado, mediante el gráfico de la pregunta N°3, podemos apreciar que la tendencia va dirigido a “Totalmente de acuerdo” (61,25%) lo que refleja que efectivamente a nivel de sucursal, los funcionarios se sienten que sus jefaturas tienden a conversar sobre la realización de sus funciones, seguido de un 26,25% que se considera “De acuerdo”, lo que en suma representa un total de 87,5%, deduciendo que existe conocimiento en cuanto a retroalimentación en la realización de su trabajo. Como bien se ve reflejado en el gráfico, solo el 5% considera que no existe retroalimentación por parte de sus jefaturas en forma acorde a sus labores, porcentajes que están por muy debajo del desconocimiento que posee la mayoría de los funcionarios.

Al referirnos al grafico de la pregunta 4, señalamos que dentro de las sucursales encuestadas, la tendencia refleja que no existe una comunicación fluida entre los colegas, lo que puede llevar a deducir que no ha existido un trabajo efectivo por la institución que desarrolle un clima laboral en el cual se potencie la comunicación entre los pares.

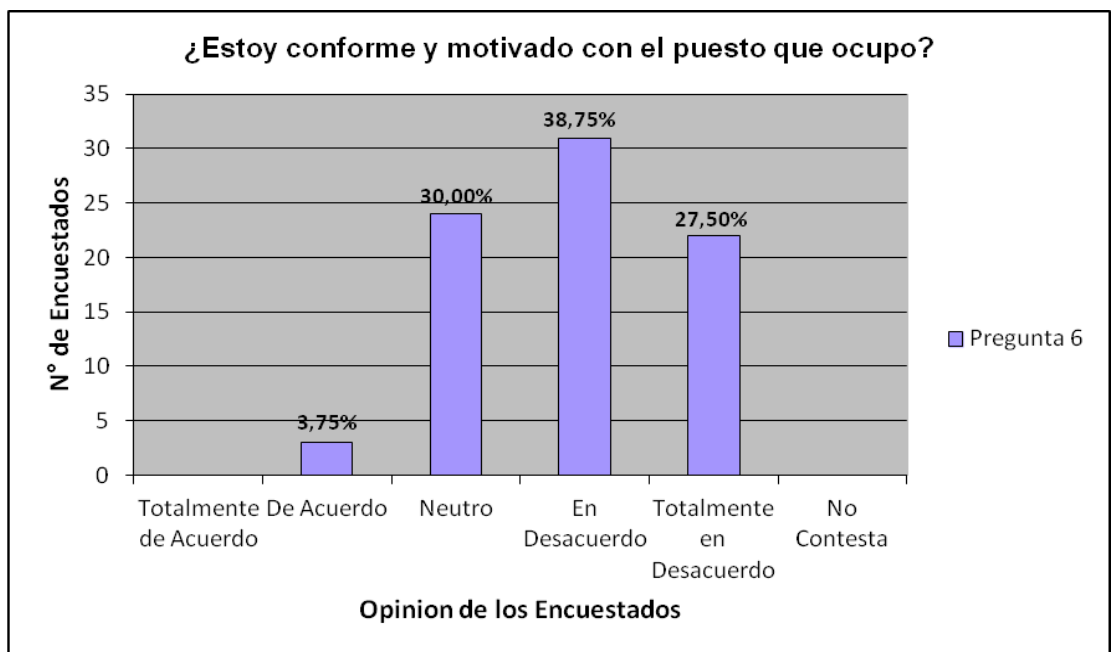
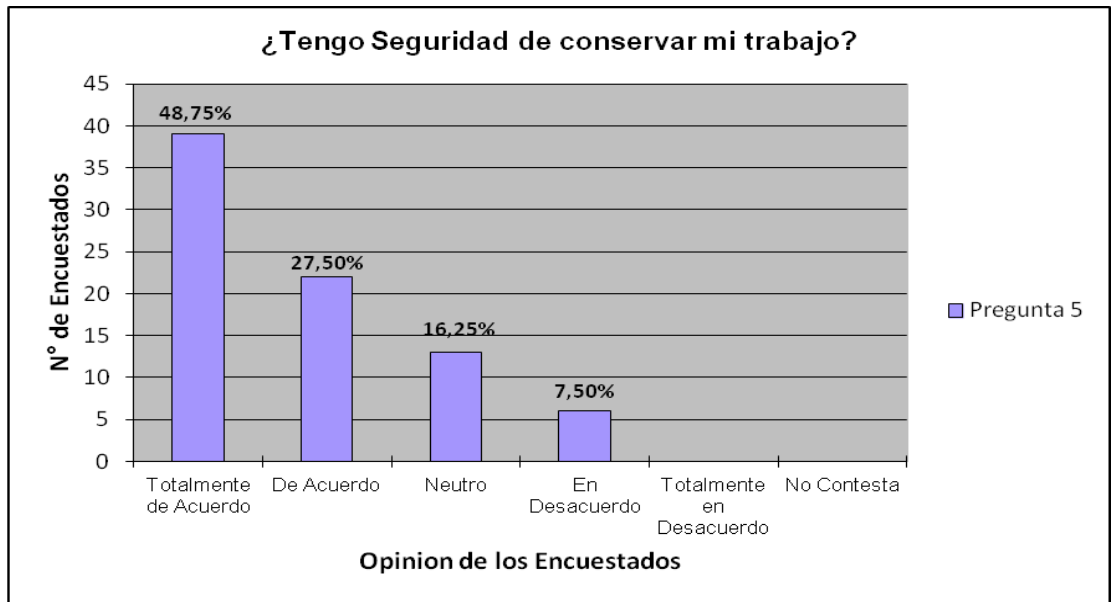
Dicha situación lo define el presente gráfico donde al preguntar si la comunicación es buena con sus compañeros el 36,25% responden estar "En desacuerdo". Y el 6,25% la define "Totalmente en desacuerdo", el 31,25%, tiene una opinión "Neutra" al respecto, el 11,25% la califica como "De acuerdo", el 3,75% se define "Totalmente de acuerdo", y el 11,25% no contesta a esta pregunta.

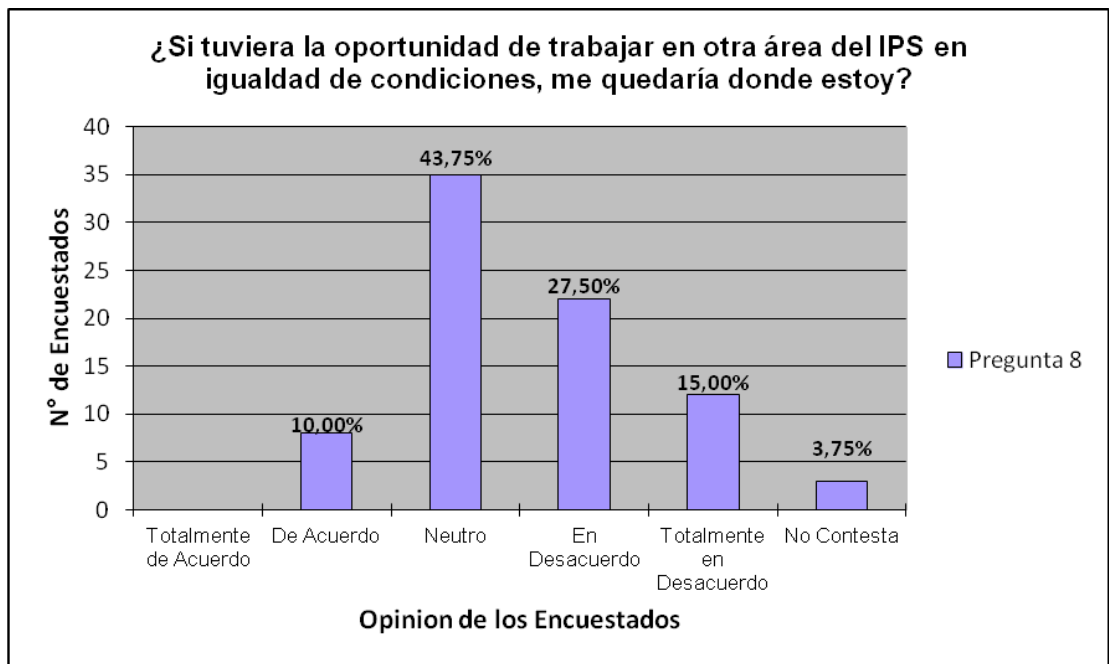
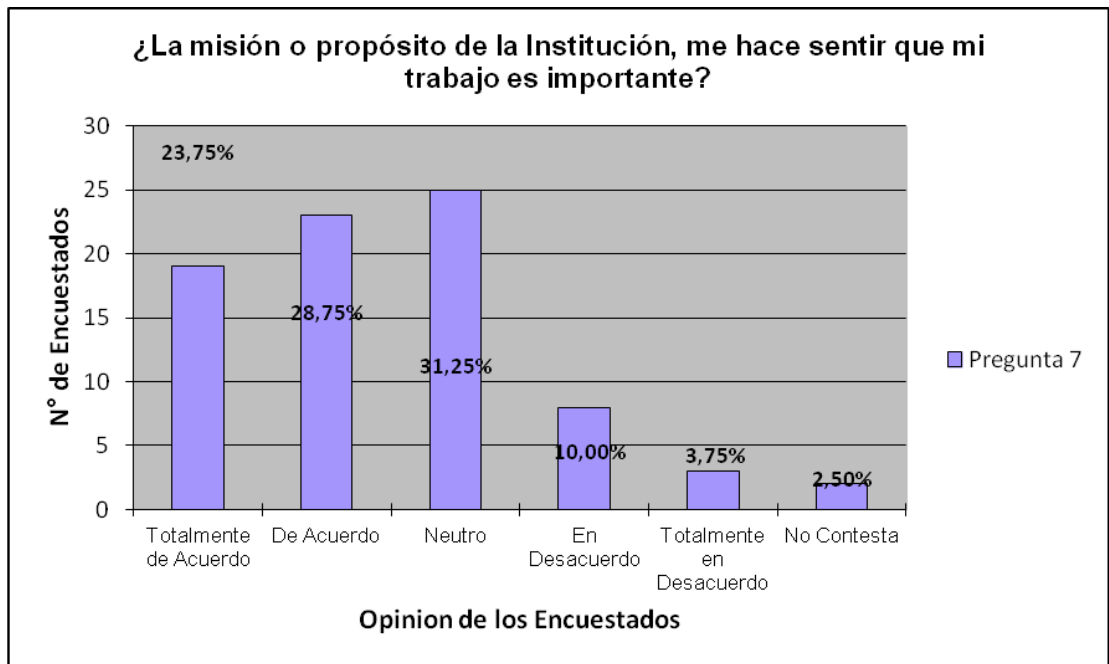
Si llevamos el análisis de esta pregunta en números reales, se puede apreciar que quienes responde favorablemente son solo 12 funcionarios, que dicen tener una buena comunicación con sus pares, cifra que esta por muy debajo del total de las encuestas, lo que lleva a calificar la tendencia, que sin duda esta variable, alcanza un problema real dentro de las sucursales.

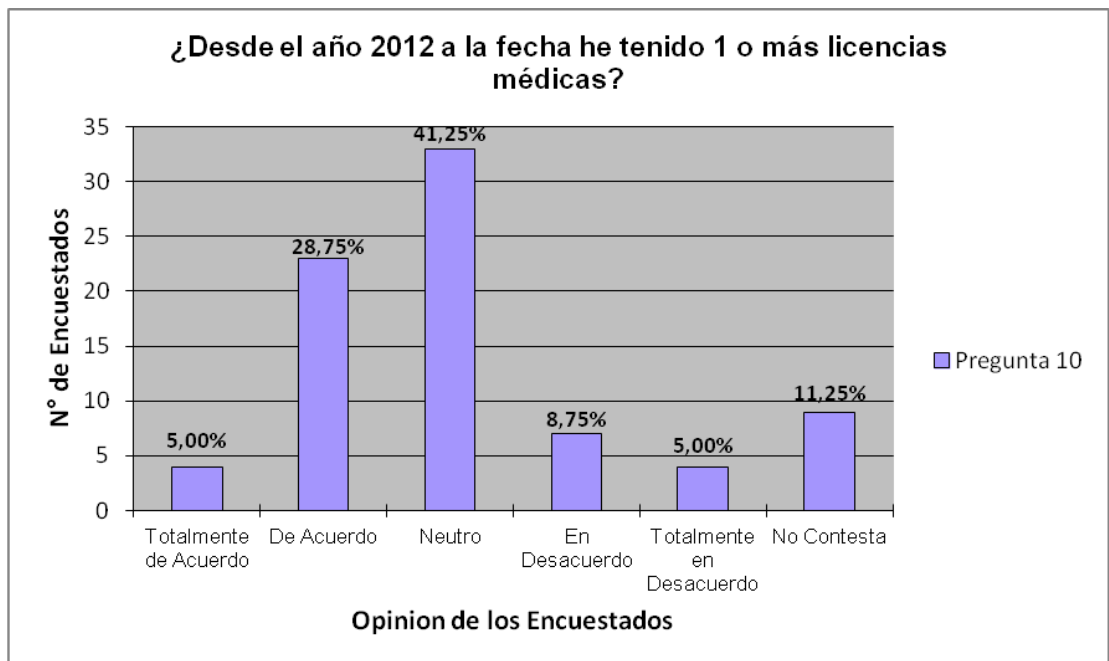
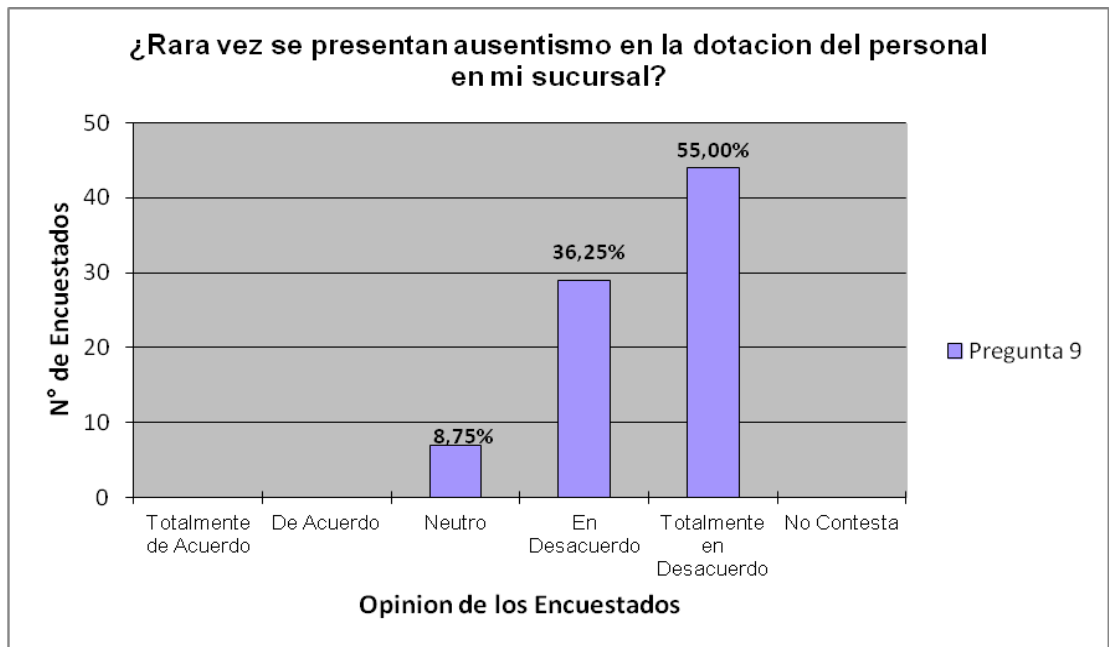
Al enfocarnos y analizar la literatura, la cual nos señala, que dentro del clima de comunicación, Daly, Falcione, y Damhorts (1979) se identifican cuatro dimensiones del clima de comunicación, vale decir, que la cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo, la discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuerzas emisoras, la oportunidad de las respuestas y el grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal, son los factores fundamentales para lograr una optima y eficiente comunicación a nivel interna dentro de una organización.

### 4.3.2 Ítem II Necesidades y Motivación

En cuanto la medición de Necesidad y Motivación, para conocer sobre la estructura de la relación entre el Clima y Organización, se realizó 6 preguntas dirigidas a las variables “Personales” en cuanto motivación, expectativas y ausentismo dentro de su sucursal, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:







Sin duda, dentro de los puntos con mayor importancia analizar para las condiciones laborales en un servicio u/o organización, es la importancia que se le da a la seguridad y motivación en mantener su fuente laboral. En el gráfico de la pregunta N°5, se puede calificar que los funcionarios se encuentran satisfechos en cuanto la seguridad laboral en la institución ya que el 48,75% de los encuestados a calificado

“Totalmente de acuerdo” y el 27,50% como “De acuerdo” situación que demuestra un indicador positivo por los funcionarios para conservar su trabajo, no obstante, es un tanto inusual observar que existe un 16,25% de los funcionarios, que mantienen una posición “Neutra” frente la pregunta, y solo el 7,50% de los funcionarios, dice estar “En desacuerdo”.

Por otro lado, en la pregunta N°6, en cuanto la motivación personal frente al puesto laboral en que se desempeña, la variable se inclina a una percepción negativa por parte de los encuestados, con un 38,75% “En desacuerdo” el 27,50% “Totalmente en Desacuerdo” y un 30% se mantiene “Neutro” frente la pregunta. Si analizamos estas cifras, se puede apreciar que existe un problema de carácter grave, ya que las personas a no sentirse motivados en su fuente laboral, no solo implica que la atención y las funciones se hagan de forma hostil, si no también, genera enfermedades de carácter nervioso, depresiones, estrés laboral, y frustraciones que hacen un conjunto de climas negativos dentro de la institución.

Frente a la pregunta N° 7, de identificar la importancia de sus funciones para la misión de la institución, nos encontramos que el más alto porcentaje de un 31,25% tiene una posición “Neutra” frente a esta pregunta, el cual quiere decir, que existe un alto grado de ausencia de opinión frente al tema, el 10,% señala estar “En desacuerdo” y 3,75% “Totalmente en desacuerdo” y el 2,50% prefiere no contestar, en relación a las opiniones positivas, un 23,75% dice estar “Totalmente de acuerdo” y el 28,75% “En acuerdo”, es decir, siente que su trabajo es importante para el resultado institucional.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que, el 47,5% no consideran o no saben si su trabajo es importante para el logro de los objetivos institucionales, tenemos un 52,50% que considera estar de acuerdo en que sus funciones si son importantes y aportan a la misión del IPS.

La pregunta N°8 nos permite tener una visión más clara respecto a la motivación por el puesto de trabajo, en donde nos volvemos a encontrar con un alto porcentaje del 43,75% que mantiene una posición “Neutra” al respecto, lo que hace pensar, que existe un desinterés o/u indiferencia frente a nuevos desafíos, o cambios de cargos

ocupacionales dentro de la institución, ya que la tendencia la sigue con un 27,50% que dice estar “En desacuerdo” un 15% “Totalmente en desacuerdo” por sobre tan solo el 10% que contesto “De acuerdo”, frente la pregunta., por tanto se puede deducir que más de la media, considerando las respuesta Neutro, En desacuerdo, y totalmente en desacuerdo, lo que representa un 86,25% del universo muestra; ven de manera neutral o negativa cambiar sus funciones dentro del IPS.

Si bien es cierto, existen muchos factores que inciden al ausentismo en la dotación del personal dentro de una organización, pero para esta investigación consideraremos la postura que se tenga frente los cambios que han existido dentro del IPS, específicamente en los Centros de Atención Presencial, al analizar los gráficos de las preguntas N°9 y 10, donde se consultan sobre el ausentismo del personal de su sucursal, la respuesta es totalmente clara, y tiende a indicar que si existe un alto grado de ausentismo de personal, ya que el 91,5% de los encuestados dice estar “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, cuando se les pregunta si *¿ Rara vez se presenta ausentismo en la dotación del personal en mi sucursal?*, por otro lado, al consultar sobre el número de licencias presentadas desde el año 2012, se puede apreciar, que el 41,5% corresponde a la respuesta “Neutro” en donde claramente la ausencia de opinión, evita enfrentar su respuesta frente a la pregunta, que puede llevar a que esto sea un indicador de miedo para contestar, en segundo lugar con el 28,75% dice estar “De acuerdo” y un 5% “Totalmente de acuerdo” por tanto se puede deducir que más de la media, ha presentado inasistencias por conceptos de carácter médico, durante el trascurso de la implementación a los nuevos cambios institucionales.

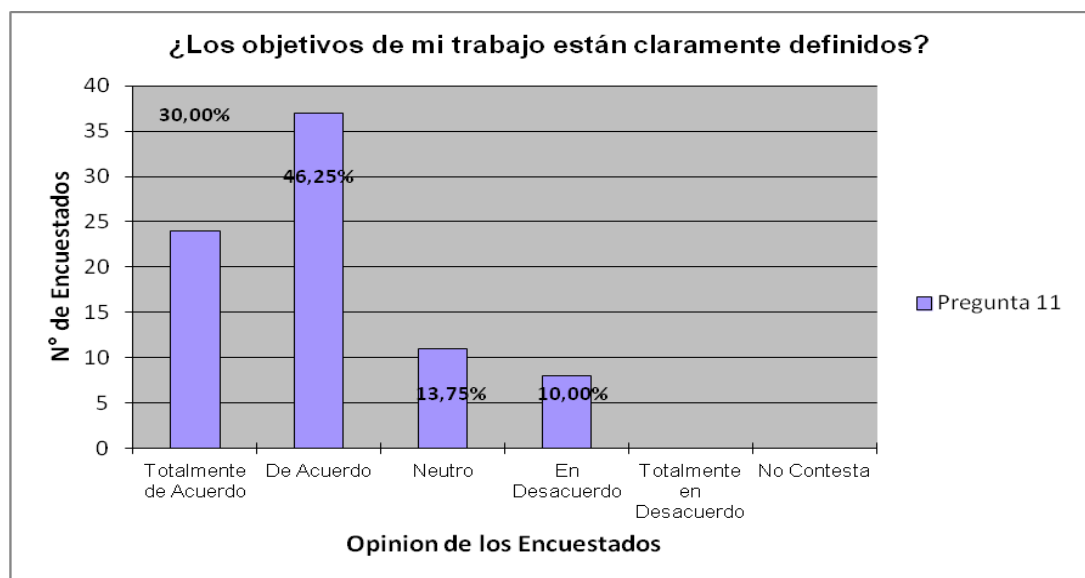
Sin duda, y tal como lo plantea la literatura, investigada en la presente tesis, la motivación de un individuo en su trabajo no pueden ser reducidos puramente al factor económico, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad, por lo que este punto, es de real importancia para esta tesis, porque la mayoría de los funcionarios que contestaron la encuesta se encuentran en un proceso de desmotivación absoluta frente a sus

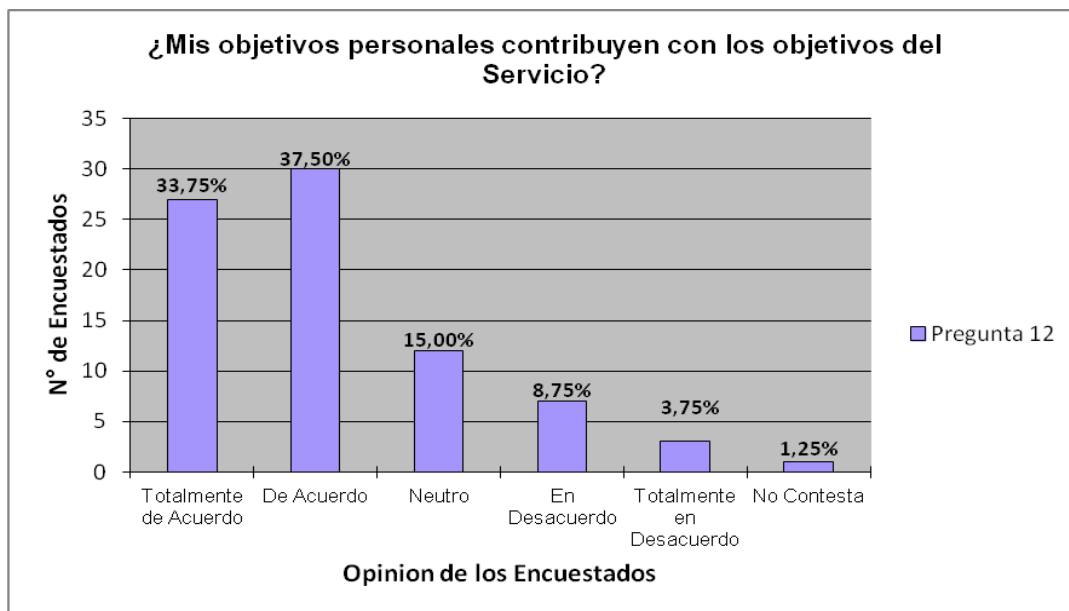
funciones, que se puede entender a los cambios que han existido dentro de la institución en materia a nuevas funciones y aumento de trabajo mediante la implementación de la Red Multiservicio del Estado.

Por otra parte, considerando, que el ausentismo laboral es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo, el diagnóstico de las causas de ausentismo depende de una serie de variables, dentro de la organización, que en cierta forma pueden expresarse por parte de los funcionarios, castigar “por temas que afectan a su salud” o disconformidades laborales, las situaciones que se den en la organización y acciones a medio y largo plazo que están mucho más relacionadas con la "humanización".

#### 4.3.3 Ítem III Objetivos y Roles

Para conocer sobre el Clima y Estructura de la Organización, se realizó 2 preguntas específicas dirigidas a conocer la variable Estructura en cuanto la división del trabajo, roles e identificación con los objetivos, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:



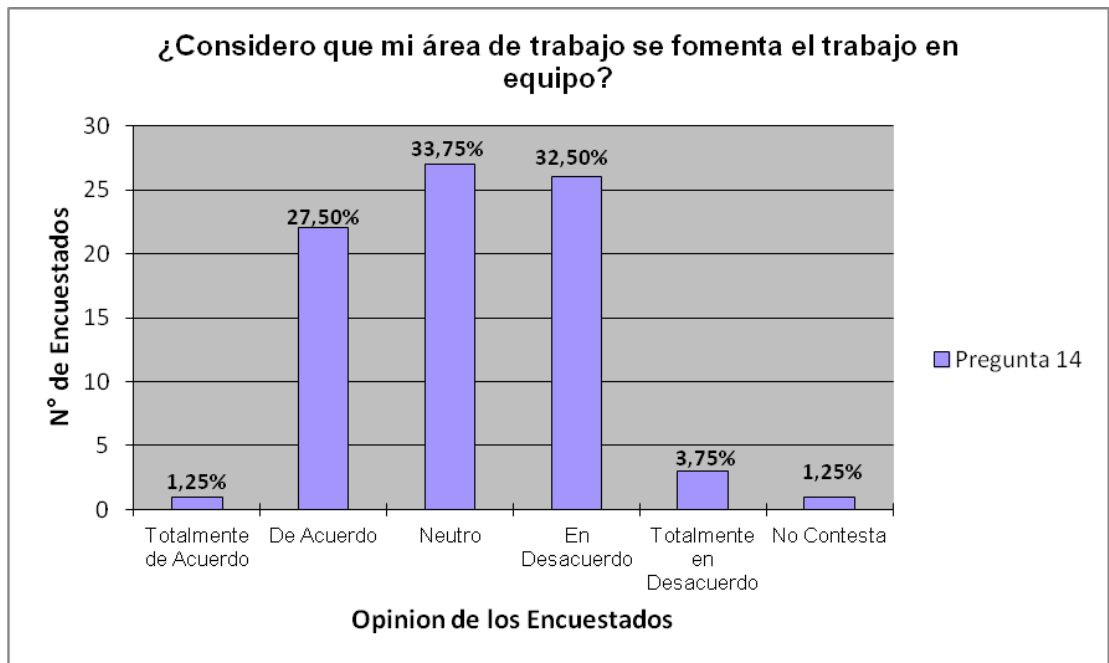
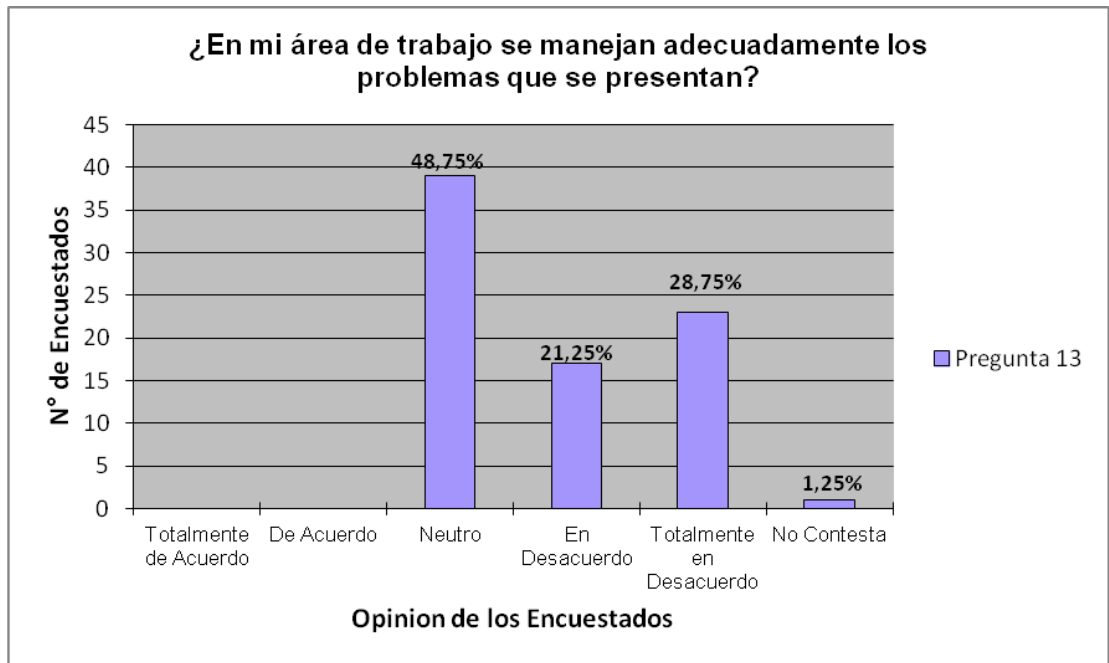


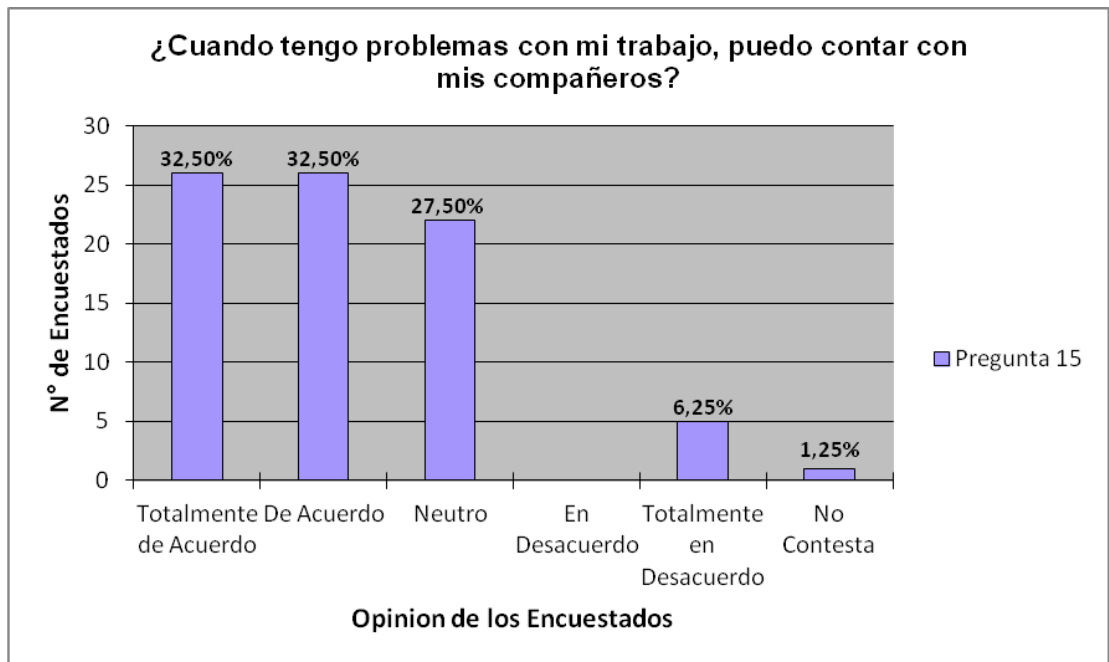
Al consultar sobre la definición de los objetivos en los puestos de trabajo, el gráfico N°11, indica que existe una tendencia positiva respecto a la pregunta, en

donde el 46,25% de los encuestados, dice estar “De acuerdo” y claros en los objetivos de su trabajo, y el 30% “Totalmente de acuerdo”, dicen que conocen claramente los objetivos de su trabajo, así mismo, y cuando se les consulto si los objetivos personales contribuyen con los objetivos del Servicio el 71,25% dice estar en “Total acuerdo” o/u “ De acuerdo” al respecto, esto nos puede indicar, que existe un compromiso de objetivos personales, en los resultados que resuelva en los objetivos de la institución.

#### 4.3.4 Ítem IV Integración y Colaboración

En cuanto la medición de Integración y Colaboración, para conocer sobre la estructura de la relación entre el Clima y Resultados Organizacionales, se realizó 3 preguntas dirigidas a las variables “Ambiente social” en cuanto compañerismo y Comunicación, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:





Dentro de los estudios para el Clima Laboral, sin duda, la integración y colaboración que exista por parte de los funcionarios, es de carácter relevante para conocer como es el clima que sostiene la institución. El momento en que el personal se integra con un real compromiso, esto sin duda, adquiere real importancia, para llegar a un clima laboral institucional exitoso.

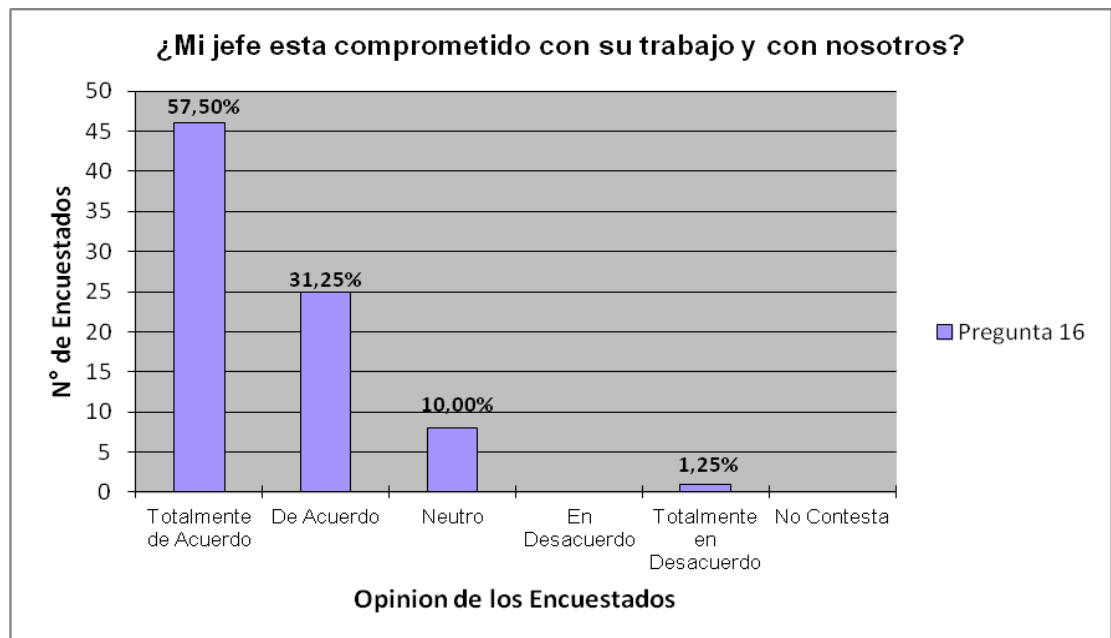
Al consultar si existe un adecuado manejo de problemas dentro del equipo de trabajo, el grafico N°13, el universo de la muestra, indica que existe un percepción negativa respecto a la pregunta, dado 48,75% de los encuestados, manifiesta una falta de opinión "Neutro" el 21,25% "En Desacuerdo", y el 28,75% dice estar en "Totalmente en desacuerdo" frente a esta afirmación, al respecto, esto nos indica, que en gran medida, una de las causas, que provocan mayor incertidumbre y disconformidad para los funcionarios, es la falta de capacidad en resolución de problemas a nivel de sus sucursales.

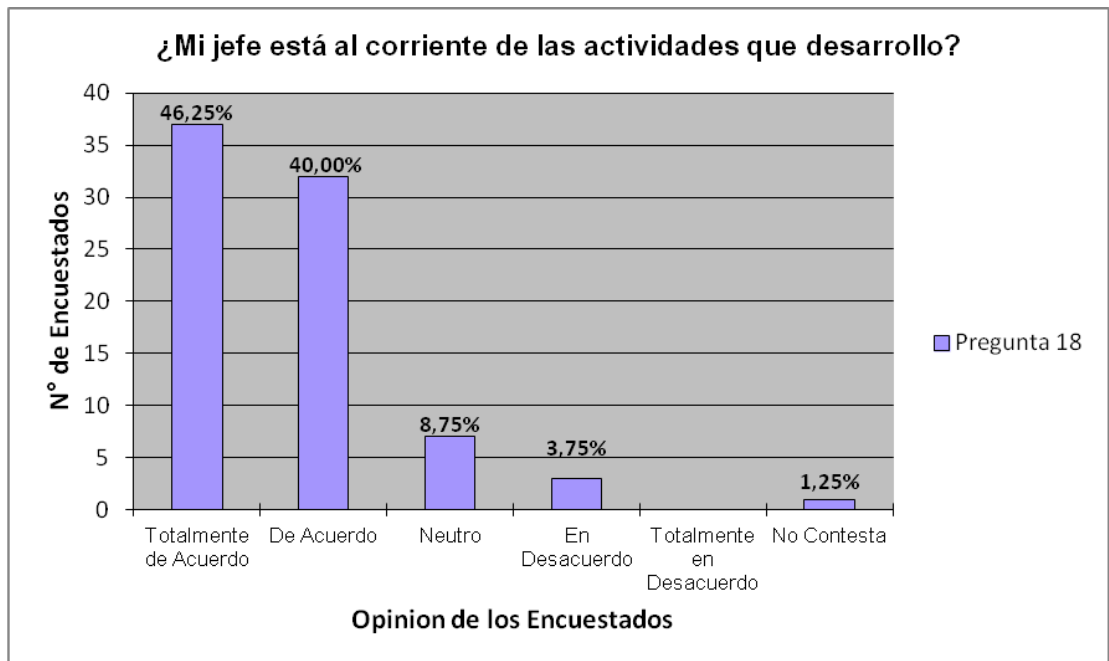
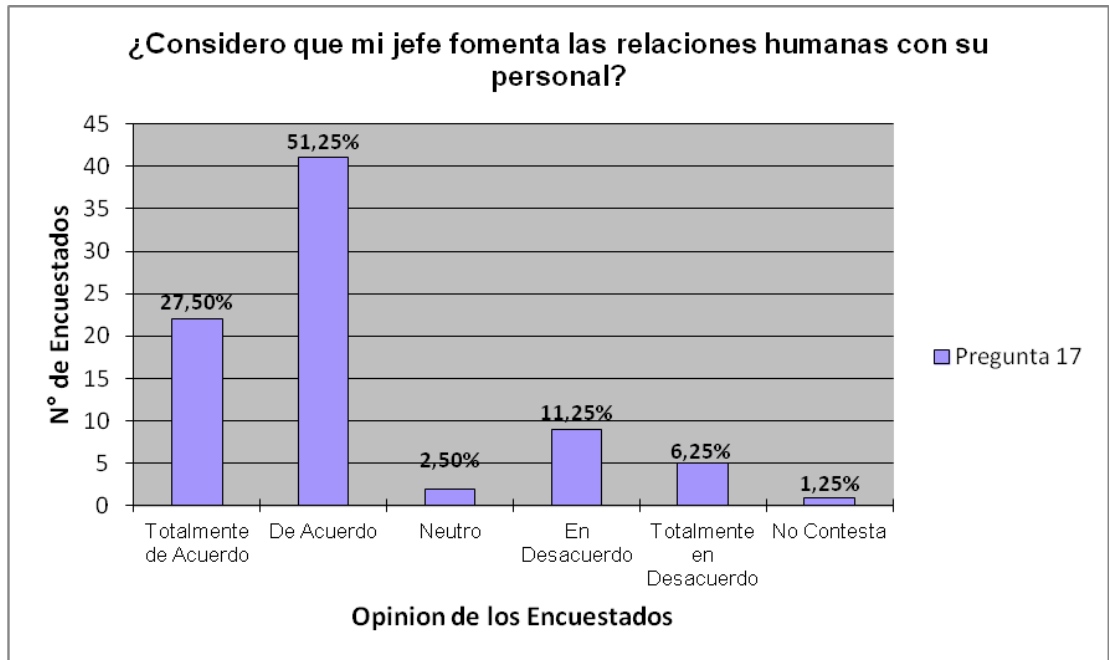
Así mismo, en el grafico N°14, al consultar sobre la afirmación si se fomenta el trabajo en equipo, la tendencia se inclina a una percepción negativa, con un 32,50% que dice estar "En desacuerdo", el 3,75% "Totalmente en desacuerdo" y un 33,75% que manifiesta sentirse "Neutro" frente al tema.

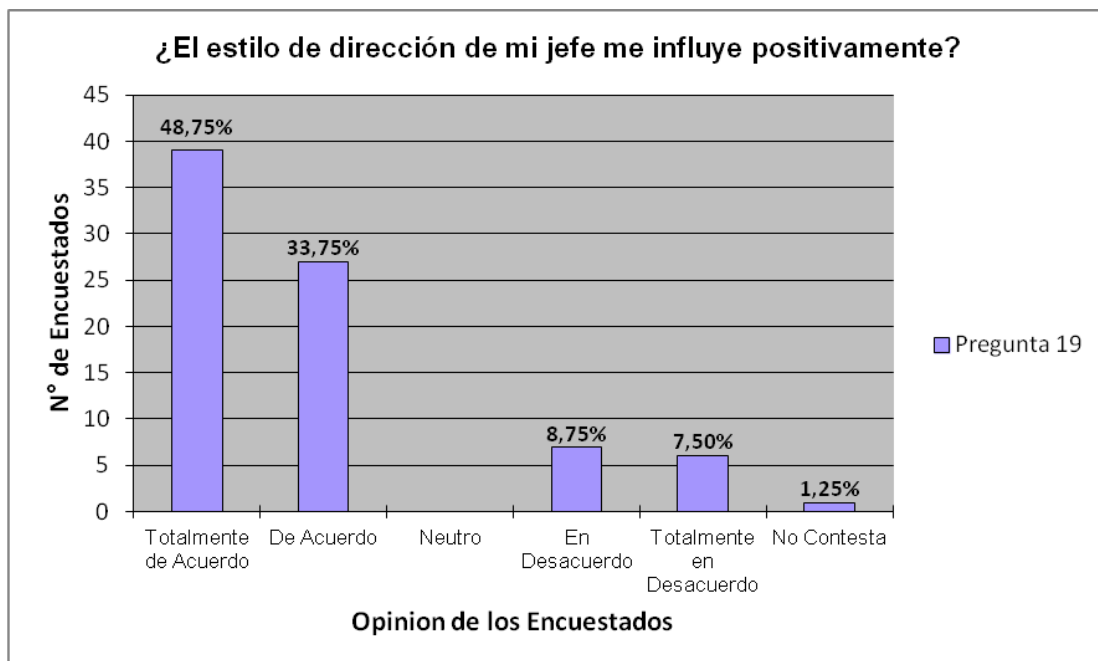
No obstante, las preguntas anteriores, se contraponen al consultar sobre el gráfico N°15, asociada a la colaboración entre los compañeros de trabajo, en donde la tendencia, se enmarca de que existe colaboración a nivel de colegas, en donde con un porcentaje total del 65% de los encuestados dice estar “De acuerdo” o/u “Totalmente de acuerdo” v/s al 35% que sostiene una posición “Neutra”, “Totalmente en desacuerdo” o/u simplemente “No Contesta” a la pregunta.

#### 4.3.5 Ítem V Liderazgo

En cuanto la medición de Liderazgo, para conocer sobre la estructura de la relación entre el Clima y Estilo de Dirección y Liderazgo, se realizó 4 preguntas dirigidas a las variables sobre el tipo de relaciones entre superiores y subordinados, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:







El liderazgo en los equipos de trabajo, sin duda es fundamental, para lograr el éxito en un clima labora, el saber abordar las nuevas funciones, el trato hacia sus subordinados, y sostener la credibilidad frente los colaboradores, son las características fundamentales que deben estar en una organización, para que sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento o/u nuevos cambios.

Al analizar, el presente item, en la pregunta N°16, al pregunta sobre el compromiso que percibe el funcionario hacia su jefe con el trabajo, se puede apreciar una persepcción positiva, ya que el 57,50% dice estar “Totalmente de acuerdo” y el 31,25% “De acuerdo”.

Al igual que la pregunta anterior, el grafico N°17, la curva se inclina a una mirada positiva con el 88,75 que se expresan que estan “Totalmente de acuerdo” o/u “De acuerdo”, frente la afirmación en que se fomentan las relaciones humanas por parte de su jefe para con el equipo de trabajo en las sucursales estudiadas del IPS.

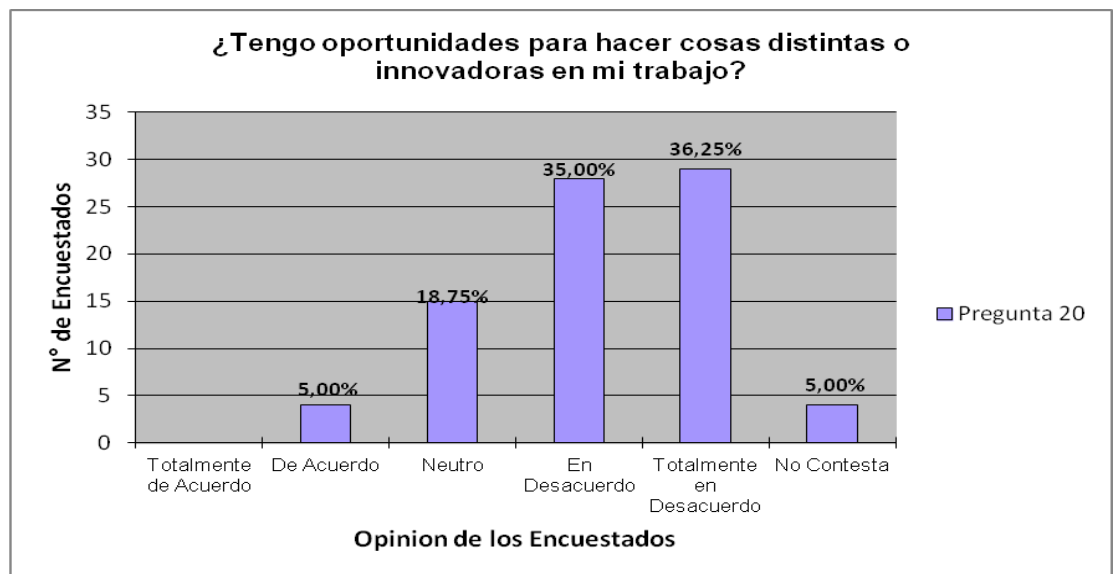
Asi mismo, al consultar la opinión en los graficos N°18 y 19, sobre si el jefe conoce las actividades que desarrolla el funcionario y el si la persepcción del liderazgo de la

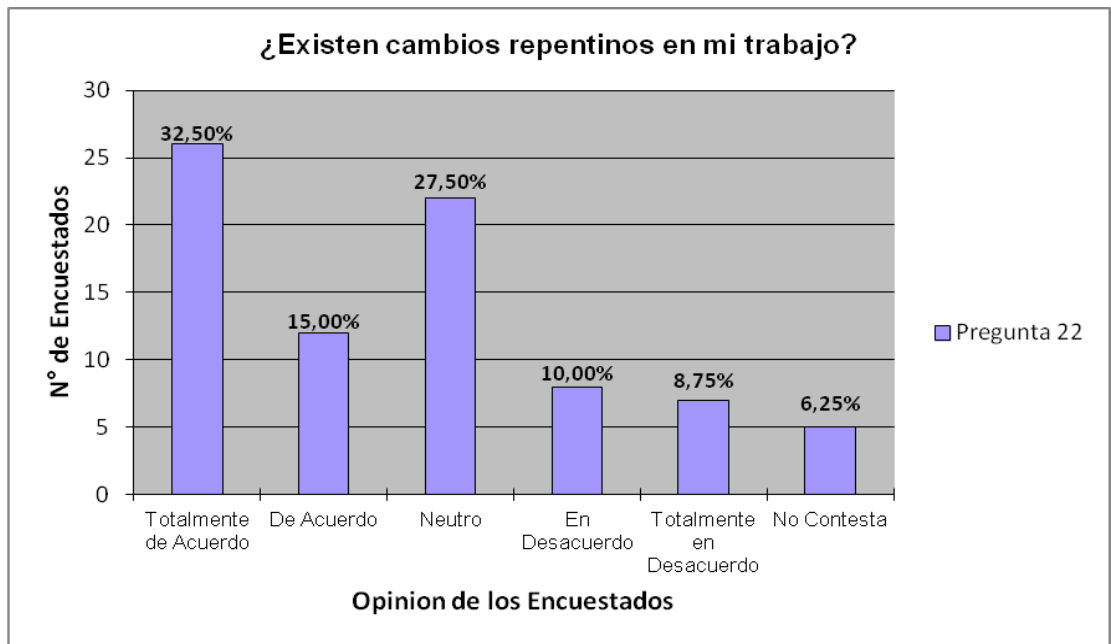
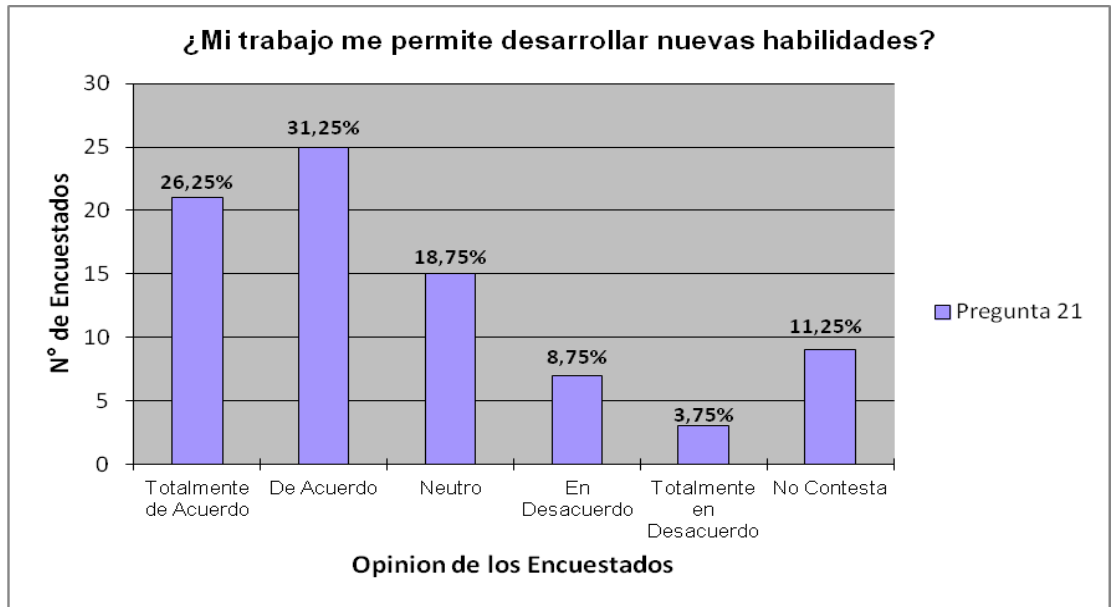
jefatura es positiva, en ambos casos el universo de la muestra contesta estar “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” frente las afirmaciones.

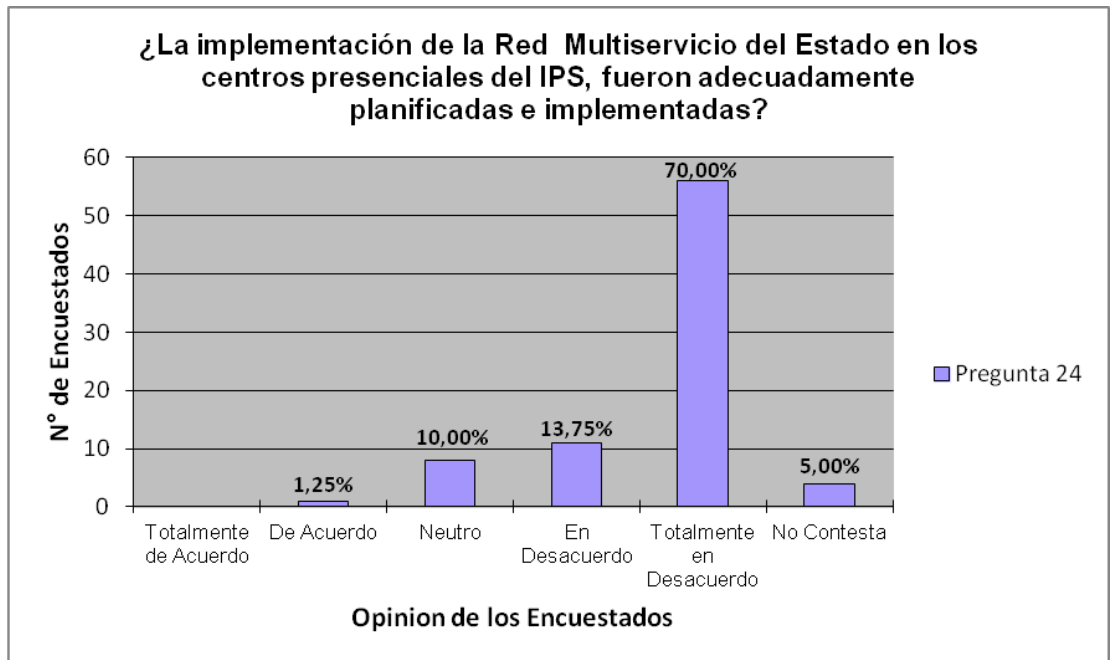
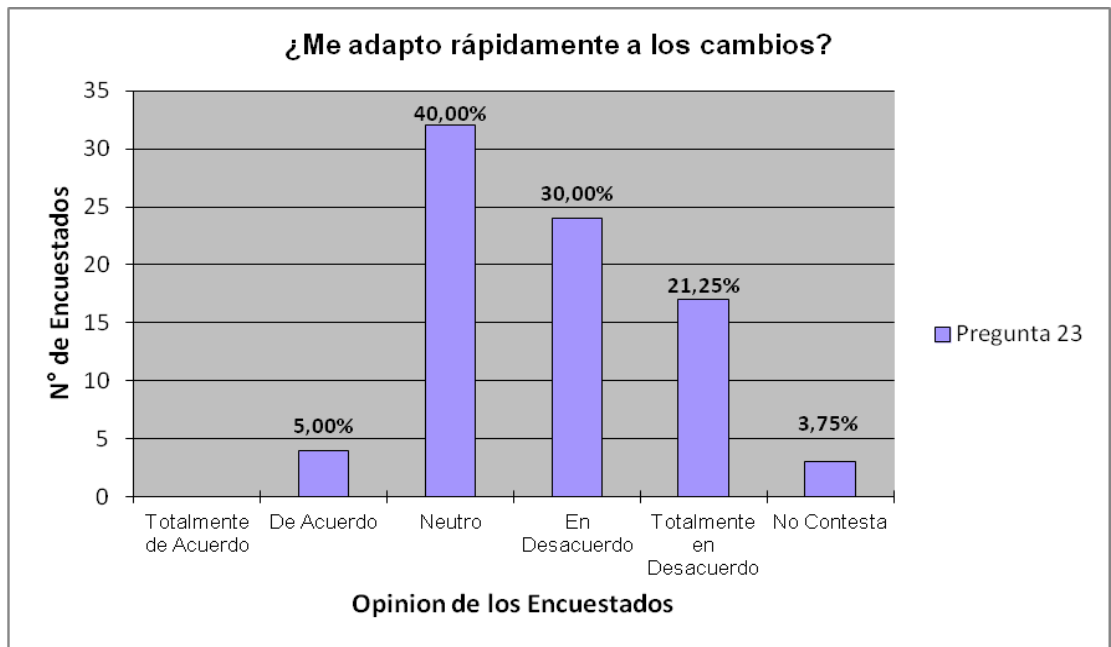
Por lo anterior, se puede deducir, que los funcionarios de las sucursales de los Centros de Atención Presencial de Talagante, Maipú y Estación, ven de forma positiva a sus jefaturas.

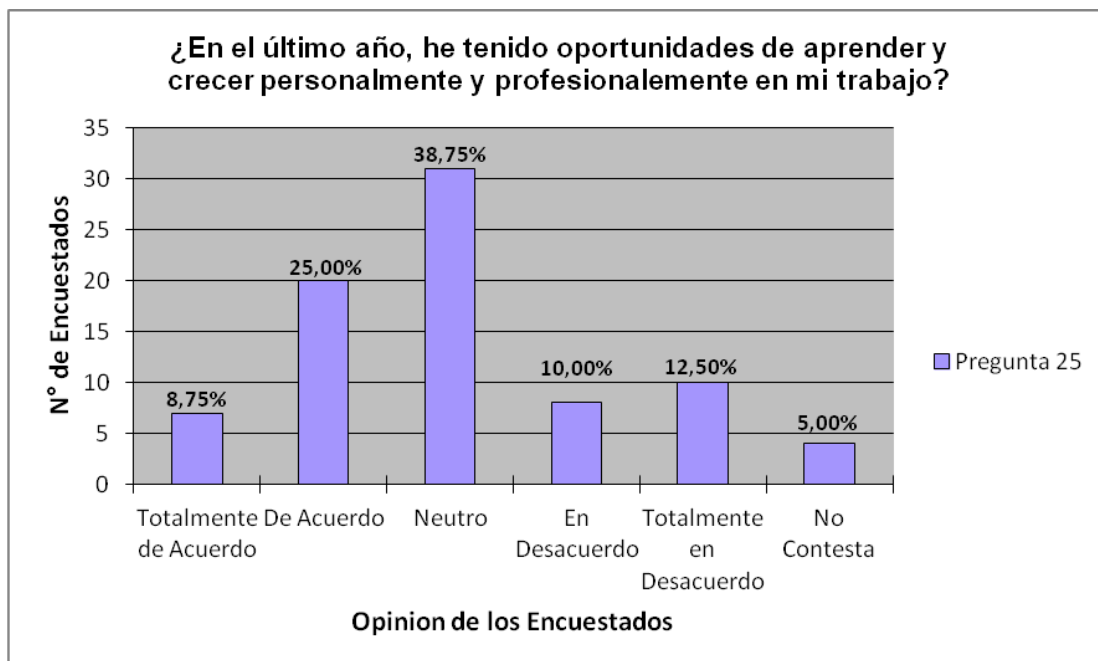
#### 4.3.6 Ítem VI Innovación y Cambio

Al realizar las preguntas de medición en cuanto la Innovación y Cambio, para conocer sobre esta estructura y su efecto en el Clima, se realizó 6 preguntas dirigidas a las variables “Propias del Comportamiento Organizacional”, en cuanto el Desarrollo del individuo, Productividad, estrés y adaptación, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:









En las distintas sucursales, los resultados obtenidos arrojan en este ítem, resultados negativos por ende desde la visión de los funcionarios al momento de realizar la pregunta, indican que no existe la posibilidad de innovar o realizar cosas distintas, más de un 71,25% indica la desaprobación.

Con respecto a la pregunta número 21 de este ítem, expresa claramente en el gráfico que existe una tendencia favorable al momento de acceder a nuevas habilidades específicamente un 31,25% esta manifiesta un comportamiento positivo ante esta pregunta.

Planteada la Pregunta 22, llama la atención la gran cantidad de encuestados que no tiene una opción frente a esta situación, y se puede entender como una recepción afirmativa al juicio de la pregunta, efectivamente los resultados arrojan que la Institución está en un constante cambio en estos momentos y que la mayor parte de los encuestados manifiesta un porcentaje de aprobación a la pregunta.

Claramente al consultar la pregunta 23, se observa e inquieta la gran cantidad que no define una opción, y el bajo porcentaje que manifiesta adaptarse a los cambios,

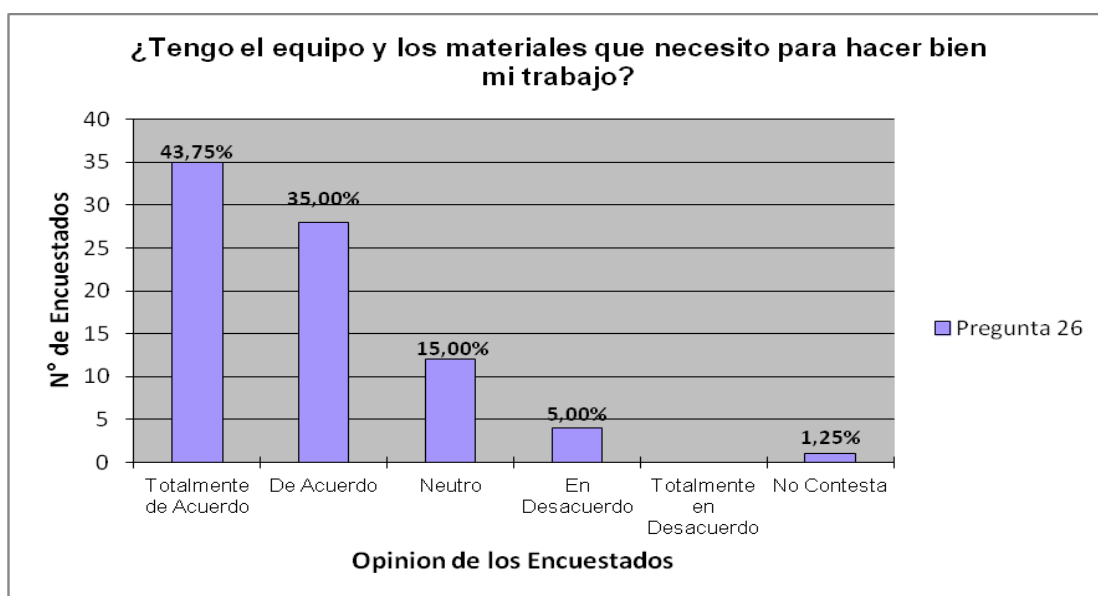
segun la literatura existen diversas variables que pueden influir a la resistencia al cambio y un factor fundamental para que toda organizacion tenga éxito en las gestiones a implementar, es la disponibilodad de sus miembros, para el logro de todo los planificado.

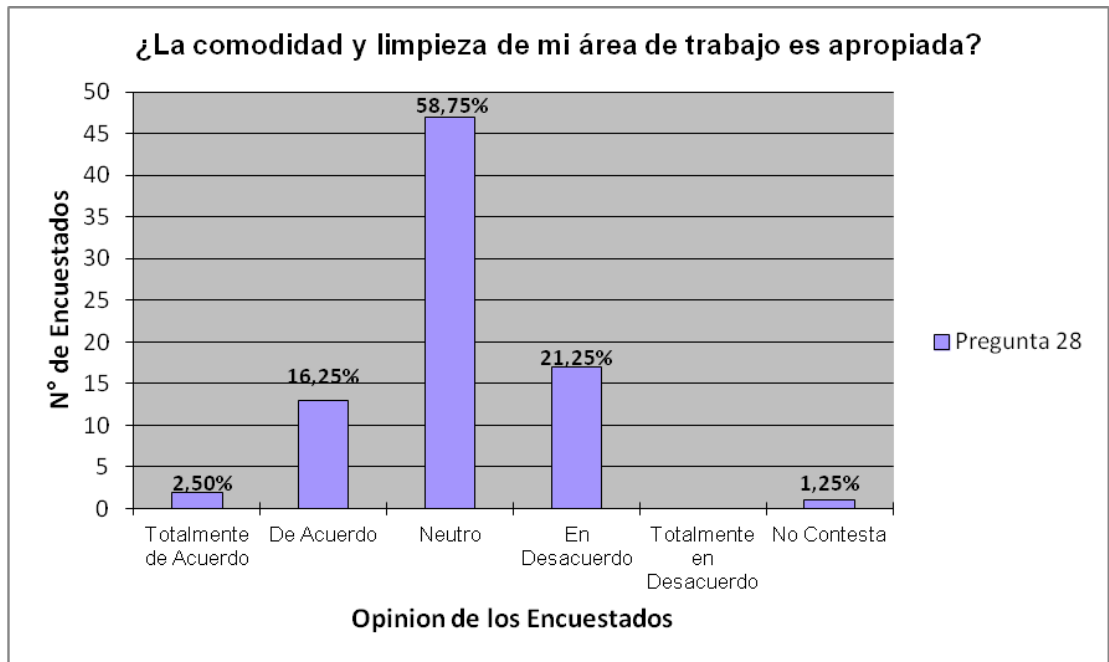
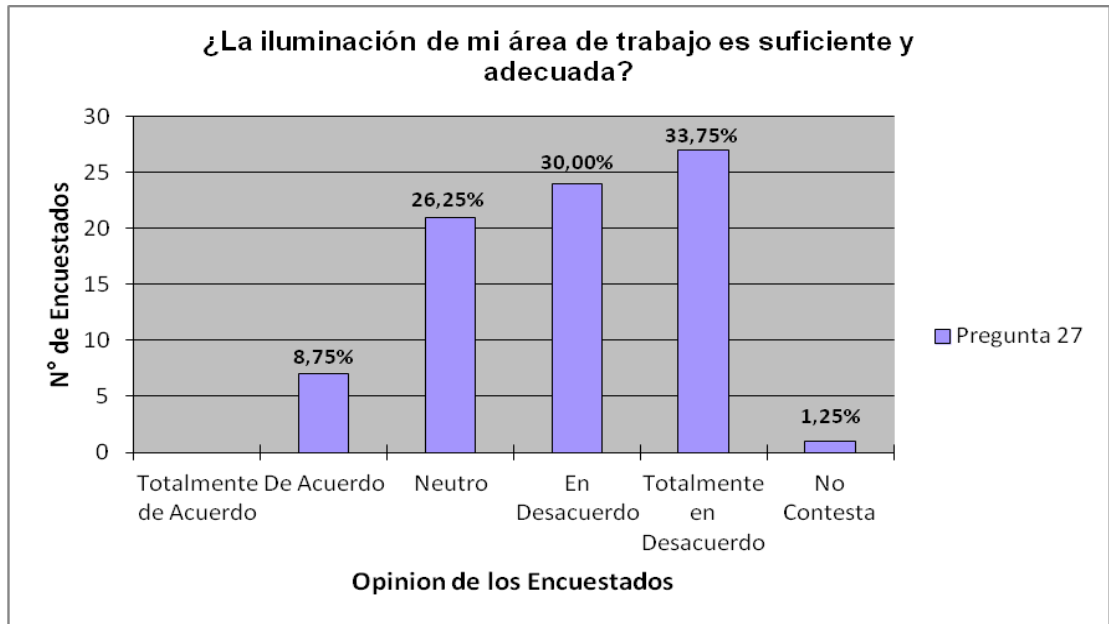
según la visión de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con la implementacion, pero a la vez los resultados obtenidos indican que en los diversos ambitos no entregan respuestas positivas o se manifiestan en forma neutra.

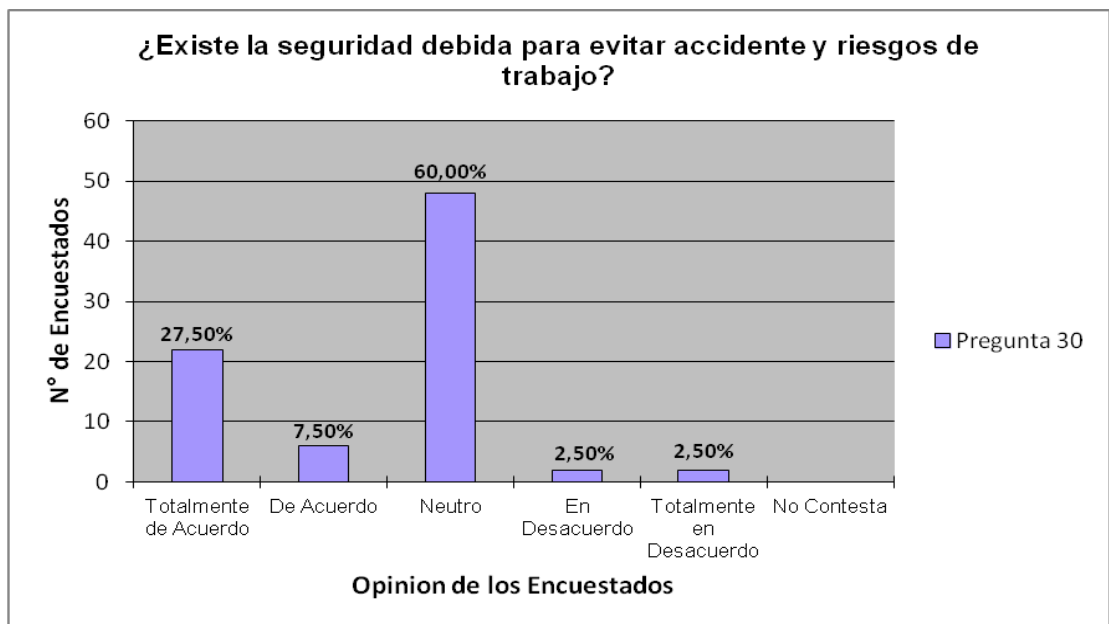
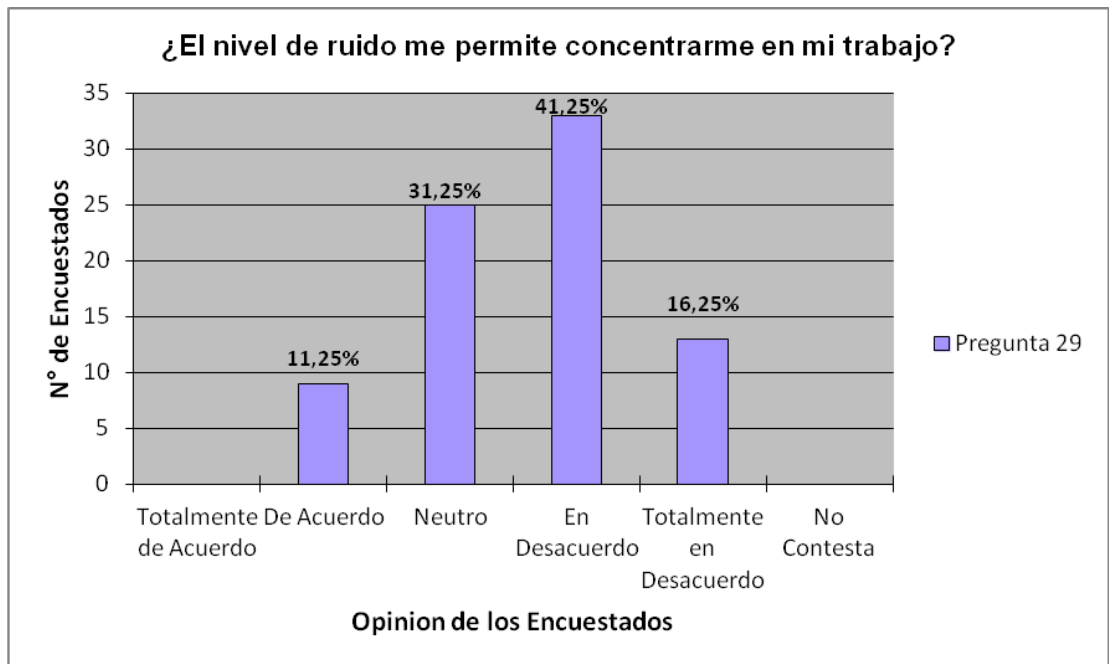
Finalmente en lo gráfico anteriores y en este se refleja el poco interes por el desarrollo personal o profesional, los resultados indican que mas de un 38% no manifiesta una opcion, contra un 33% que esta de acuerdo o da respuesta positiva.

#### 4.3.7 Ítem VII Condiciones de Trabajo

Para conocer acerca de las Condiciones de Trabajo, influyentes en la estructura y los efectos del Clima, se consideró la variable de Espacio Físico, realizando 5 preguntas dirigidas a equipos -materiales, adaptación del espacio físico, iluminaria y aseo, dispuestos para el desarrollo del individuo en el trabajo, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:







Según se grafica el 43,75% de los encuestados, dice estar “Totalmente de acuerdo”, indicando que tienen los materiales y equipos necesarios para realizar bien su trabajo, por ende revela la realidad cotidiana de la Institución para prestar un servicio adecuado.

Respecto a la Iluminación, los funcionarios encuestados están en “Totalmente en desacuerdo” cabe señalar que este aspecto negativo a la respuesta supera más de un 63.75%.

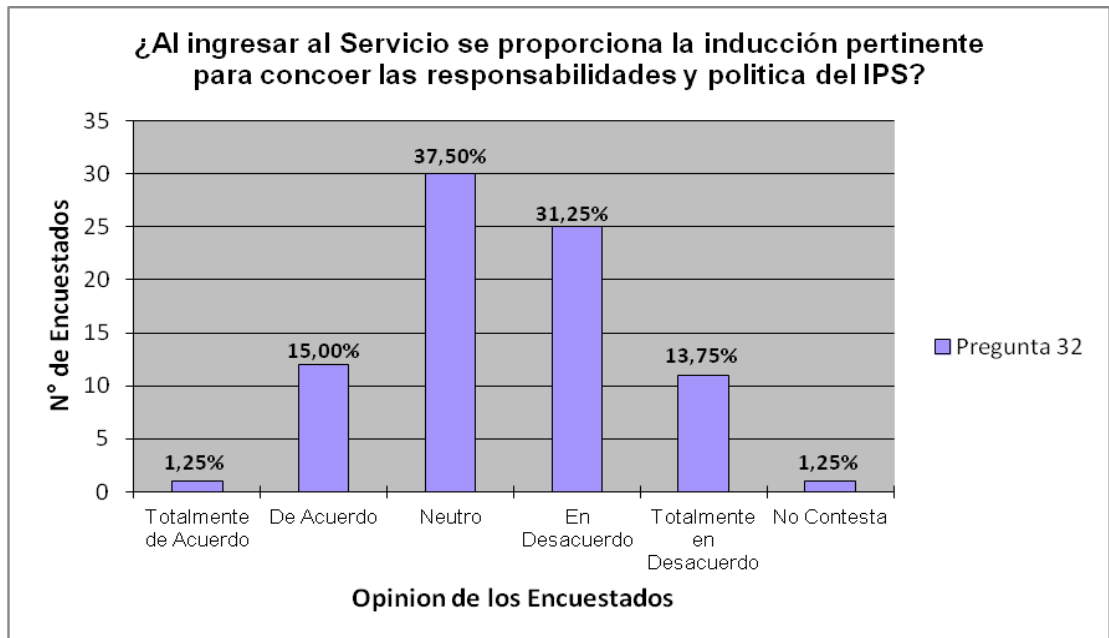
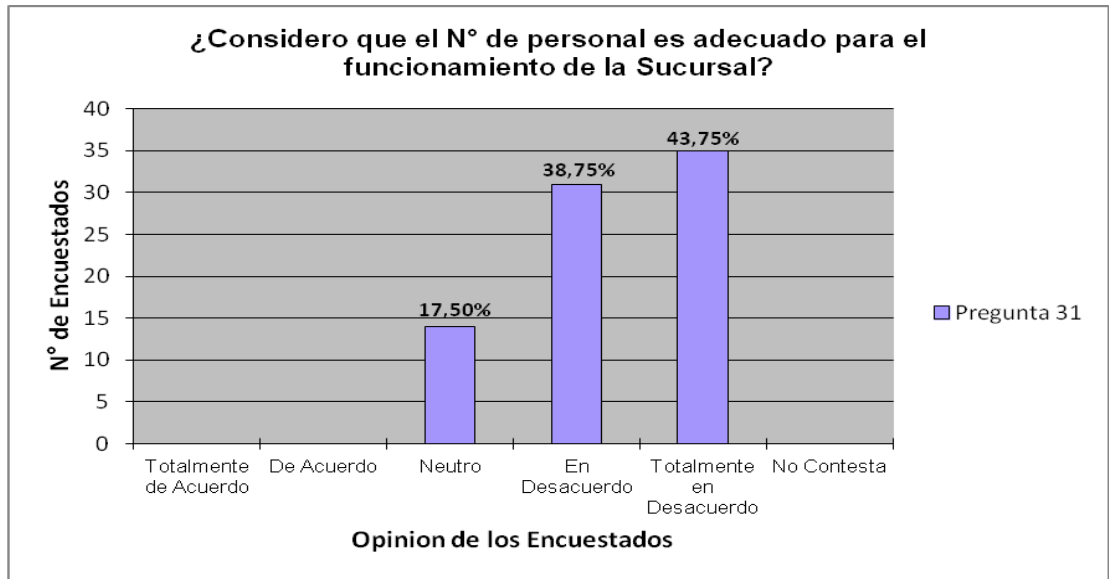
Al consultar las condiciones de Ruido para concentrarse, nos indica como resultado que está “En Desacuerdo” con más del 57,50%.

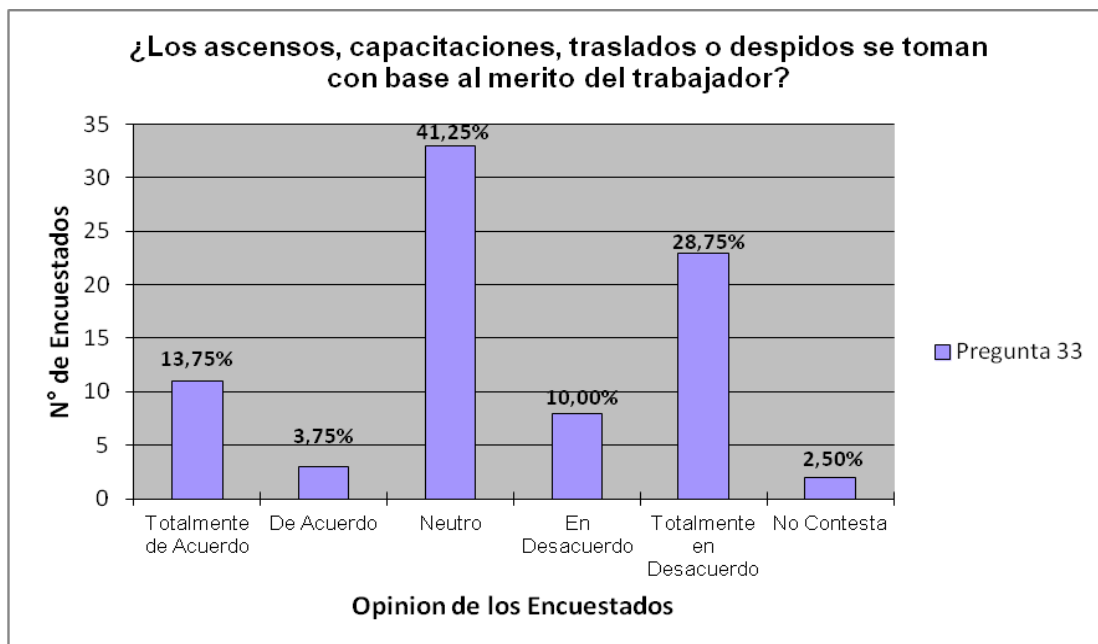
Ambos resultados son relevantes para darnos cuenta que las condiciones básicas para un buen funcionamiento y atención a los usuarios es la de estar concentrados para un resultado eficiente en la atención al cliente, podemos afirmar que las condiciones mínimas para desarrollar un trabajo acorde y sano, están disminuidas por el entorno

Y por último en este ítem los subsistemas indican que las condiciones de Higiene y seguridad no son manifestadas, puesto que los resultados no se manifiestan en la encuesta por indicar resultados sobre el 50% “Neutro” en ambas preguntas.

#### **4.3.8 Ítem VIII Administración del Capital Humano**

Al realizar las preguntas de medición sobre la Administración del Capital Humano, con el propósito de conocer sobre la relación entre el Clima y la Organización, se realizó 3 preguntas dirigidas a las variables Propias del comportamiento organizacional, en cuanto percepción en las políticas de recursos humanos, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:





Al consultar la pregunta, si consideran que el personal es adecuado, la respuesta de los encuestados indica que está en “Total Desacuerdo” un 43.75%, por ende la tendencia es negativa con un total del 82,5%.

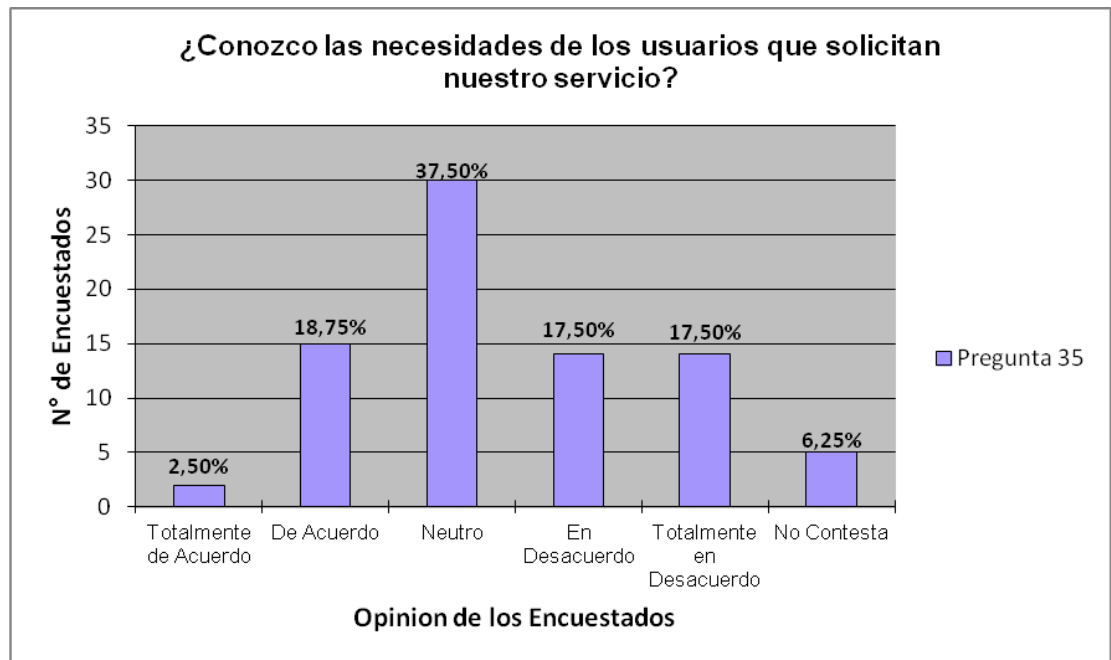
Vale decir que se puede afirmar que del total encuestado la tendencia indicaría que no están conformes con la cantidad de funcionarios trabajando dentro de estas 3 sucursales, en este caso es sumamente importante por la cantidad de trabajo que deben afrontar en los momentos de mayor afluencia de publico

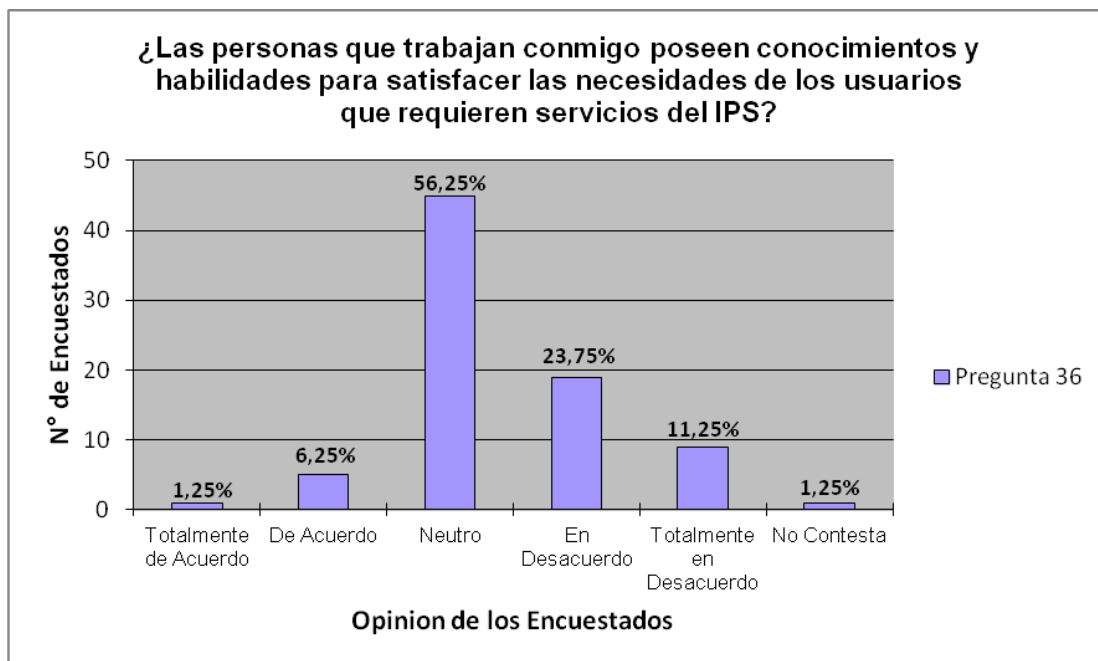
Al consultar las otras 2 preguntas restantes de este ítem, podemos apreciar que los encuestados no manifiesta una alternativa, vale decir se muestran “Neutros” al realizar las preguntas ¿Al Ingresar al servicio se proporciona la Inducción pertinente para conocer las responsabilidades y política del IPS?, en esta pregunta un total de 37,50% no manifiesta tendencia por ninguna alternativa.

Para finalizar este ítem, los encuestados en la pregunta de ascensos, capacitaciones, traslados o despidos, desconocen la información al contestar en forma neutral, ya que según la encuesta más del 41,25% no sabe cómo proceden los movimientos del personal al interior de la institución y menos manifiestan como son los reconocimientos en materia de aumentos de sueldo.

#### 4.3.9 Ítem IX Productividad, Calidad y Resultados

Para conocer acerca de la productividad, calidad y resultados de las sucursales, con el propósito de conocer sobre la relación entre el Clima y los procesos de la Organización, se realizó 2 preguntas dirigidas en cuanto conocimientos y habilidades de los funcionarios con la necesidad del usuario, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación





Al consultar este ítem, se puede apreciar que ambas preguntas se manifiestan con un resultado “Neutro”.

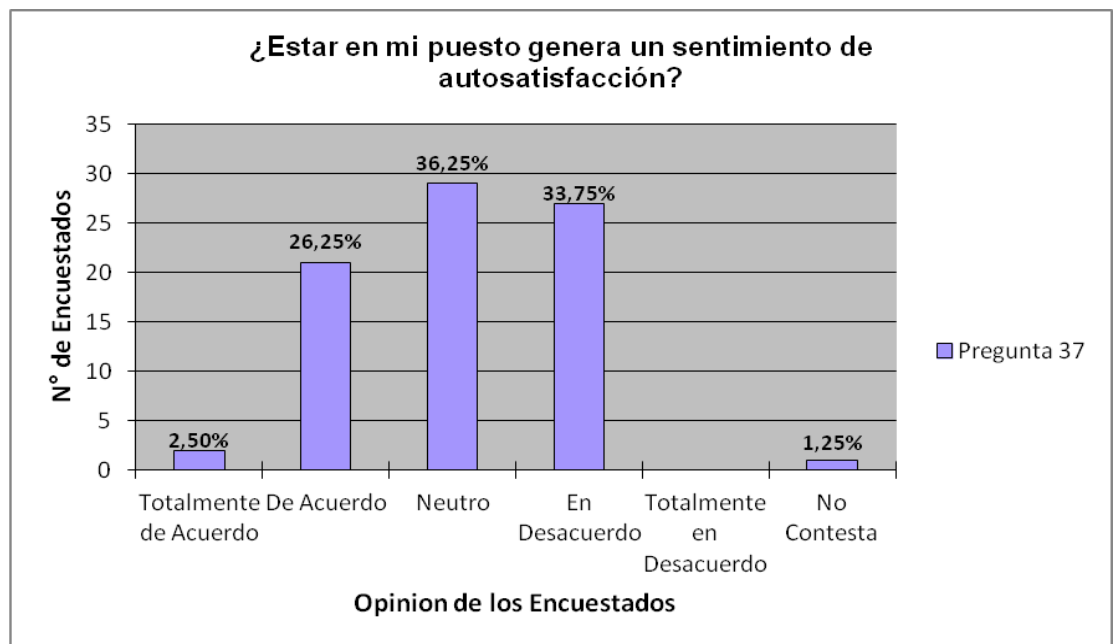
La pregunta número 35, indica que un 37,50%, no manifiesta saber si conoce las necesidades de los usuarios, vale decir de todas las alternativas no manifiesta una tendencia, en este aspecto al realizar la encuesta y analizando los resultados podemos indicar que con la información de las capacitaciones y lo recopilado a lo largo de esta tesis, el instituto ha generado tantos convenios que los funcionarios no tienen la certeza al momento de contestar esta ambigüedad nos lleva a pensar que este es un punto importante a tratar.

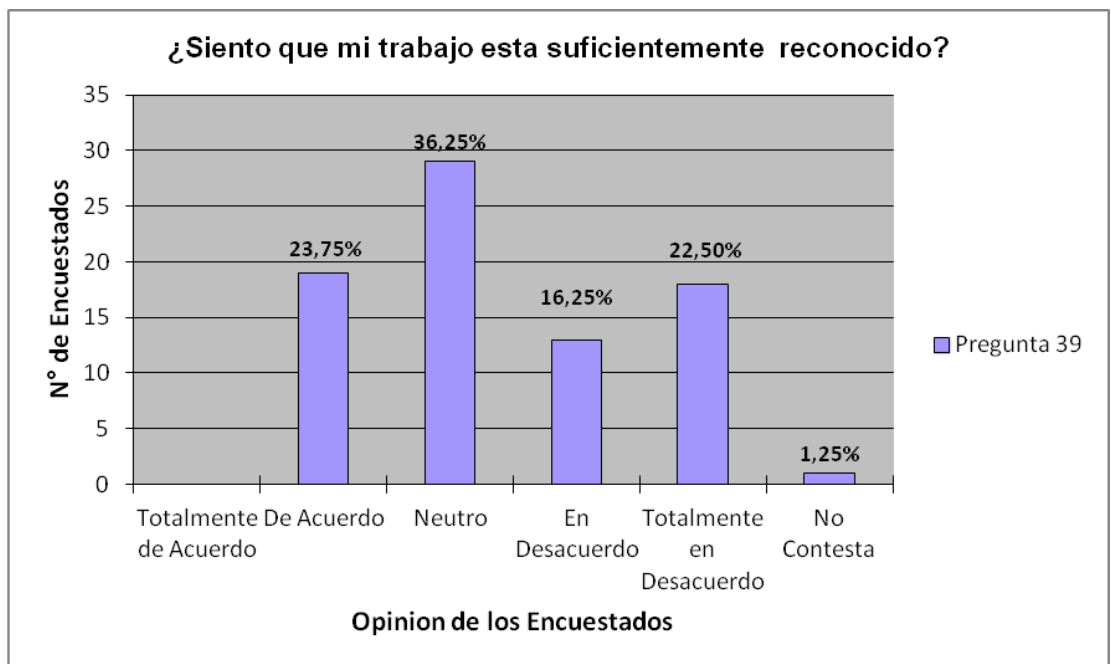
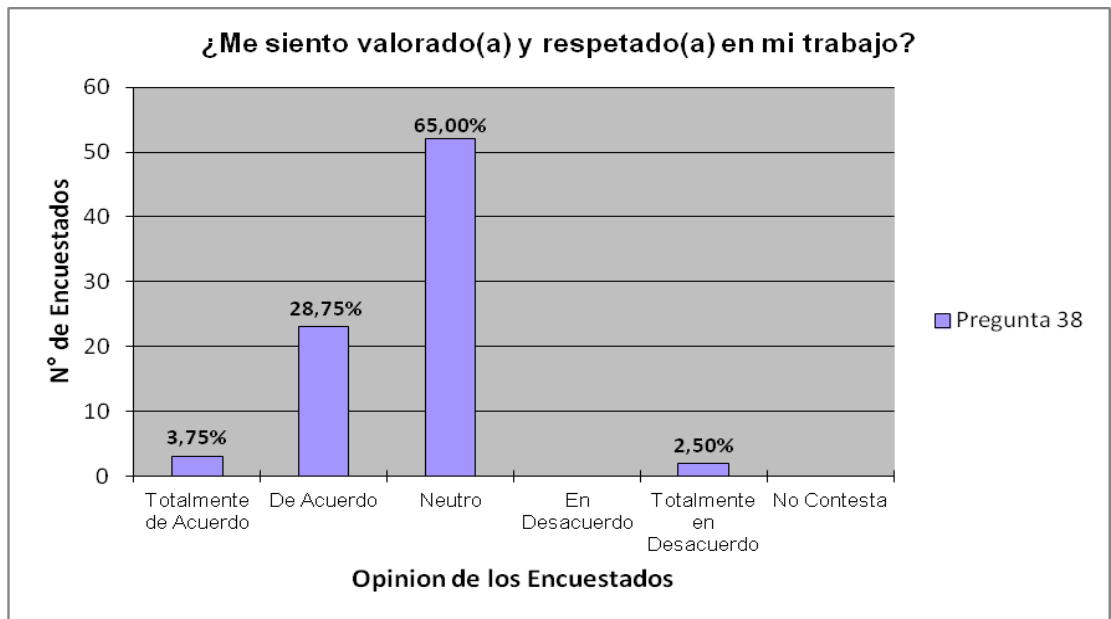
Lo mismo se puede apreciar, al ver los resultados en la siguiente pregunta, vale decir que no pueden manifestar si existe conocimiento y habilidades para satisfacer las necesidades de los usuarios, en este aspecto los encuestados se manifestaron de forma “Neutro” con más de la mitad que no encuentra una alternativa que los deje realmente satisfechos ante la pregunta planteada.

En este ítem podemos aventurarnos en afirmar que las condiciones mínimas para el desarrollo del trabajo con experticia se ve mermado al no manifestar una opción.

#### 4.3.10 Ítem X Satisfacción Laboral

Para conocer sobre la relación entre Clima y Organización, de las variables Satisfacción Laboral, se realizó 3 preguntas dirigidas a la autosatisfacción laboral, reconocimiento y valorización del funcionario, obteniendo los siguientes resultados según muestran los gráficos a continuación:





Como se puede observar, frente al ítem de Satisfacción Laboral, al consultar las preguntas de los gráficos N°s 37, 38 y 39, los encuestados manifestaron en mayor porcentaje la disconformidad ante la autosatisfacción, sentirse valorados y reconocimiento hacia su trabajo por parte de la institución.

De acuerdo a lo anterior, en los gráficos, la tendencia arroja que el mayor número de funcionarios contesta la opción “Neutro” siguiendo los indicadores “En desacuerdo” o/u “Totalmente en desacuerdo”. Es imposible, dejar de mencionar que frente a la pregunta ¿ Me siento valorado(a) y respetado en mi trabajo? el 65% de los encuestados indico “Neutro”, lo que hace emitir un juicio frente a este indicador, que existe una sensación de desvalorización e insatisfacción por la ausencia de opinión, en donde se evita enfrentar su respuesta frente las preguntas.

Considerando, según lo indicado por la literatura la satisfacción laboral, es la actitud general de una persona al trabajo, las actitudes positivas en el trabajo son mostradas generalmente por personas que tienen altos niveles de satisfacción con sus labores, sin embargo, mediante este estudio nos encontramos que en las sucursales de los Centros de Atención Presencial, existe una carencia importante por parte de los funcionarios, por el aspecto motivacional, el cual es de gran importancia que lo trabaje la institución.

#### **4.4 Resultados Y Análisis de Entrevistas**

Bajo éste título, se dará a conocer el enfoque y acciones de Directivos del IPS con respecto a la gestión y herramientas utilizadas para la implementación de la Red Multiservicios en la institución, variables investigadas a través de entrevistas a Jefatura con estrecha relación en el comportamiento y el sentir de los funcionarios, además entrevista a la directiva de la Asociación de Funcionarios del IPS, para conocer la postura frente a los temas de los funcionarios y medidas recomendadas y trabajadas en conjunto con la institución tras la aplicación del sistema.

Es importante identificar cual es la visión en tema de clima laboral existente, frente a esta situación, ya que la incierta existente a los nuevos cambios, afecta tanto al funcionario, la institución y los usuarios que hacen uso de esta.

Por tal motivo, creemos que es importante referirse tanto la opinión de las Jefatura, profesionales a cargo del tema y su contraparte mediante la Asociación de

Funcionarios IPS, para conocer cómo enfrentan los nuevos desafíos impuestos por el gobierno.

La importancia de recoger las diversas opiniones, se debe que estas personas son las que mantienen relación directa en cumplir a cabalidad la misión institucional.

#### **4.4.1 Planteamiento de Directivos del IPS, sobre la implementación de la Red Multiservicio del Estado**

De acuerdo a la percepción de los Directivos cuando se preguntó desde el punto de vista del desempeño institucional, ¿Cuál es su percepción a nivel institucional respecto al impacto de la implementación de la Red Multiservicio del Estado?, estos respondieron lo siguiente:

*“...El proyecto ChileAtiende, sin duda, se considera como un avance en materia publica pero que no fue bien canalizado e implementado por la Administración del Gobierno anterior, ya que se realizaron varios convenios con muchas instituciones las que no fueron canalizadas positivamente, por lo anterior esta administración tomo varias decisiones, con una mesa de trabajo donde participaron la asociación Anatrinp, Dirección Nacional y subdirección de atención al Clientes, se llegó a un consenso de avance que se reflejaron en el siguiente protocolo:*

*No se implementará los siguientes convenios en etapa de piloto:*

- *Superintendencia de Servicios Sanitarios*
- *Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento*
- *Servicio de Registro Civil e Identificación (para tramites de certificados pagados)*

*Además fruto de una evaluación de los convenios en régimen, se formaliza el término de convenio unilateral con los Servicios:*

- *Diario Oficial*
- *Subsecretaría de Prevención del Delito*
- *Ministerio de Agricultura*

*Lo que significa en total la eliminación de 17 trámites que hoy se atienden en los distintos canales de la Institución. El plazo para implementar y regularizar esta medida es a contar del 01 de septiembre 2014, sin perjuicio de conseguir un acuerdo con cada Institución que permita acortar los plazos.*

*Por otro lado, hoy en día en cuanto los Indicadores de Gestión, estos ya fueron solicitado por nuestra Subdirección, a la División Planificación y Desarrollo la disminución en la meta para los indicadores de “porcentaje de personas atendidas con tiempo de espera menos a 25 minutos”, de **85% a 84%**.*

*“Porcentaje de Clientes que declaran satisfacción con el servicio”, de **87% a 82,2%**, además de la eliminación del indicador “porcentaje de adhesión productos no-IPS”.*

De acuerdo a lo anterior, el Jefe Subdepartamento Planificación y Gestión Depto. Personas IPS Nivel Central, refleja que el aporte que han entregado los funcionarios en estos últimos años a la institución ha sido sin duda a mitigar en cierta forma el impacto de esta gran implementación para el usuario...”

*“Mauricio Quintana, Jefe Subdepto. Planificación y Gestión Depto.de las Personas”*

Como se aprecia mediante esta opinión, un factor importante para los funcionarios es que la institución otorgue una capacitación permanente y comunicación clara y concreta frente a cualquier nuevo desafío en que se vea involucrado el Servicio, pues esto es sin duda, el cómo las personas reciben la información y visualizan su futuro, desarrollo y compromiso laboral, si bien es cierto la situación económica es un factor fundamental e importante en nuevas materias de funciones laborales, pero también existen funcionarios que sienten que el recibir una correcta información e involucrarse en los desafíos institucionales, son reconocimientos de

su buena gestión, trabajo y permanencia en el IPS, que cuando las cosas son claras y bien expresadas les beneficiará para desarrollar nuevas actividades.

Cabe señalar, que estas tesis en reiteradas ocasiones se solicitaron entrevistar a la Sra. Paola Flores, Jefa del Departamento de las Personas, pero por agenda no se logró entrevista.

*...”La institución está realizando un gran trabajo hacia la comunidad, en general las comunas se ha favorecido por la implementación de la Red ChileAtiende, es una gestión importante desde el punto de vista de la Institución, ya que sin estos convenios y la cercanía de las distintas instituciones a la comunidad el IPS no generaría un número de atenciones significativa.*

*El proyecto ChileAtiende es una gran oportunidad para toda la institución que debemos tener un compromiso explícito de las políticas públicas positivas para el bien de la comunidad, simplemente esto es un gran desafío en toda índole para nuestra institución, las herramientas están dadas para un éxito, nuestro grupo de trabajo es humano y comprometido en su trabajo y en generar una atención satisfactoria, los funcionarios tienen compromiso y amor por su institución y eso genera un compromiso con los clientes.*

*Con relación al alto porcentaje de los funcionarios que dicen estar estresados, cansados por su carga de trabajo, muy desmotivados, no me puedo referir a lo que ocurre en el resto del IPS, debido a que las metas son para todos los funcionarios iguales, recomiendo que tal pregunta sea realizada al Director General; y que con respecto al stress laboral no hay que alarmarse debido a que él también lo padece porque también debe cumplir metas y objetivos propuestos por la Institución. Para él es normal que ocurran estas situaciones, que las personas que están acostumbrados a trabajar no se quejan y que finalmente la sucursal saca la carga de trabajo y sigue funcionando Normalmente cumplimiento las metas propuestas”....*

*. “Arturo Silva Sepúlveda, Jefe Centro Atención Presencial IPS Sucursal Maipú”*

*...”ChileAtiende se impuso sin ninguna consideración hacia los trabajadores del IPS, algunas personas que habían prestado funciones en puestos de jefatura en el periodo anterior, guardaron silencio, siendo cómplices de esta situación, Se realizaron muchas gestiones ante los distintos directores del IPS, las Ministras del Trabajo que tuvo el Gobierno de Piñera, Subsecretarios y asesores de La Moneda, pero nadie escuchó, el proyecto se impuso y se censuró toda información que diera cuenta de lo que los dirigentes estaban haciendo, para que pareciera que los funcionarios estaban solos.*

*El ChileAtiende y la implementación de la Red Multiservicio del Estado, fue una carga anormal de trabajo, una cantidad de productos de complejidad, impuestos sin ninguna consideración por la experiencia o capacidad de los trabajadores, todos debían aprender y debían sumarse a la tarea, de lo contrario podían ser despedidos.*

*Esta implementación, pudo haber significado muchos avances para algunos, pero para los trabajadores del IPS este proyecto trajo consigo enfermedades, mal clima, incertidumbre, hacinamiento en las oficinas, problemas personales y familiares, presión por responder aunque no se tuvieran las herramientas necesarias. No mejoramos nuestra calidad de vida, no se hizo nada para que esto ocurriera, sólo enfermamos más, prueba de ello es que muchos compañeros sufrieron accidentes vasculares o ataques cardíacos durante el periodo, de una manera inusual a lo que había sido la historia del IPS.*

*Por otro lado, se debe sumar el debilitamiento de las áreas de apoyo, en donde desaparecieron las secretarías y los auxiliares, colocando una presión sobre estas funciones que también derivaron en enfermedades de colegas.*

*Como una forma de denunciar esto, fuimos a la Contraloría y denunciamos a ChileAtiende, ya que nos dimos cuenta que este programa que funcionaba en la práctica, se había materializado en un proyecto de Ley. Esta propuesta que se envió al Congreso, que partió con una tramitación para ver si podía ser admitido a trámite NO FUE CONVERSADO CON LOS FUNCIONARIOS DEL IPS, SE HIZO A SUS ESPALDAS.*

*La Contraloría presentó un fallo adverso, lo que era evidente ya que a la semana siguiente de pronunciarse, incorporaba productos para que fueran atendidos por nuestras oficinas. Trabajamos para éste y otros Servicios, sin que ello significara mejorar en lo más mínimo nuestras condiciones de vida y las remuneraciones. Más trabajo, menos personal, cero compensaciones.*

*Los Dirigentes, decidimos acercarnos a las bancadas de la DC, PPD, PS, PR y PC para plantearle el problema que enfrentábamos y pedirles que no dieran curso a este proyecto a espaldas de los trabajadores.*

*Este proyecto no vio la luz, gracias al respaldo que recibimos de los parlamentarios y al trabajo responsable y dedicado de la directiva y de los dirigentes de la región de Valparaíso, que nos acompañaron en estas gestiones en el Congreso.*

*Por otra parte, si no hubiésemos acudido a los parlamentarios, no habríamos podido parar este proyecto, querían dejarlo amarrado antes de dejar el Gobierno.*

*Se hizo, esta gestión con poca esperanza, porque habíamos realizado muchas otras gestiones que habían sido acalladas, pero insistimos convencidos en la idea de que no podíamos permitir que este proyecto viera la luz y que más colegas siguieran enfermándose por la sobre carga de trabajo que se nos estaba imponiendo...”*

*“Ana María Gutiérrez Ramírez, Presidenta Nacional Anatrip “*

*“Viviana Parra González, Directora Nacional Anatrip”*

*“Jorge Sotomayor Cornejo, Tesorero Nacional Anatrip”*

*Asociación Nacional de Funcionarios del Instituto de Previsión Social, Anatrip*

En relación a la respuesta, se deduce el descontento que expresa la Asociación de Funcionarios del IPS (Anatrip), en que esta no implementación fue realizada sin gestionar un diseño efectivo, en cual asegure una optima implementación de la Red Multiservicio, y que este fuera beneficioso al usuario y potenciara las capacidades y conocimientos de los funcionarios, y logrará generar un real y adecuado aporte a la

Administración del Estado. Sin duda, durante la administración del Gobierno anterior del Sr. Piñera, las medidas adaptadas no lograron mitigar, el estrés laboral causado a los funcionarios de la institución, si no muy por el contrario, fueron un cumulo de incertidumbres, desconocimientos del cómo y cuáles eran las nuevas funciones a realizar.

#### **4.4.2 Percepción Directivos sobre el impacto en el Clima Laboral tras la implementación de la Red Multiservicio**

*“...Eso puede tener dos lecturas, la primera es que efectivamente los funcionarios presentaron un clima más incompatible con su comportamiento habitual laboralmente, dado a que la implementación del proyecto, fue de forma mal planteada por el Gobierno anterior, lo que generó incertidumbre y un estrés mayor a los funcionarios, por otro lado, actualmente se ha adquirido compromisos con los funcionarios y mejoras en torno a sus jornadas, debido a la amplitud de los servicios entregados en la institución que sin duda aumentó las funciones acostumbradas por las personas...”*

*“Mauricio Quintana, Jefe Subdepto Planificación y Gestión Depto.de las Personas”*

Se puede analizar en la opinión expuesta, que la implementación de la Red Multiservicio, fue un factor que determinó en un momento específico el cambio de un clima laboral dentro de la institución, sin embargo, en la actualidad su Dirección Nacional de turno, ha trabajado en mejorar las condiciones de los funcionarios.

*...”Para mejorar las situaciones de conflicto y conocimiento, se han realizado muchos talleres, cursos que explican el funcionamiento de los sistemas de trabajo y además de manejo de estrés, razón por la cual no se puede decir que las jefaturas no apoyan a los equipos de trabajo.*

*Si bien la infraestructura no es la más adecuada y reconoce que hay trabajadores que realizan sus labores en condiciones deficiente por el espacio, espero que institución realicé las mejoras necesarias para los trabajadores.*

*Con respecto al incremento en el número de atenciones de la Sucursal, efectivamente existe una mayor presión en los tiempos, pero los funcionarios están poniendo compromiso y dedicación en este tema, esto no es fácil dado la media de edad es de 50 años de edad, los funcionarios tienen un rechazo a los cambios de sistemas y que les cuesta mucho adecuarse a la aceleración en las nuevas implementaciones computacionales, pero según mi apreciación los funcionarios tienen un fuerte compromiso de salir adelante dado la complejidad del tema, también con esto, los funcionarios están mejorando su expertiz en los distintos temas.*

*Finalmente, con respecto a los sueldos, los funcionarios han recibido aumento de grado y los incentivos económicos que han satisfecho a los funcionarios”...*

*. “Arturo Silva Sepúlveda, Jefe Centro Atención Presencial IPS Sucursal Maipú”*

Para conocer la opinión de la Asociación de Funcionarios a nivel institucional se les preguntó ¿Qué acciones se tomaron o se podrían establecer desde la institución, para apoyar, la implementación de la Red Multiservicio en los funcionarios?

*...” Una vez asumidas en la institución las nuevas autoridades del actual Gobierno, en forma inmediata iniciamos un proceso de diálogo, franco y democrático en donde dimos cuenta de todas las dificultades existentes, instalando una mesa Técnica conformada por la Dirección Nacional y ANATRINP, el proceso de negociación podemos observarlo positivamente, ya que del petitorio de nuestra Asociación logramos alcanzar un 80% de nuestras demandas...”*

*A continuación detallamos:*

*¿Qué logramos?*

- *Logramos detener el Chile Atiende.*
- *Logramos que el IPS siga siendo uno sólo.*

- *La jornada de atención disminuyó en una hora y media, es decir se atenderá público desde las 8:30 hasta las 16:00 horas de lunes a jueves y de 8:30 a 14:00 horas el día viernes, esto implica que ningún trabajador (a) deberá quedarse involuntariamente más allá de la jornada laboral de trabajo, realizando labores administrativas. Adicionalmente, este nuevo horario tiene como fecha límite de evaluación el 16 de noviembre, observando si las nuevas condiciones mejoran las necesidades laborales y la de calidad de vida de los funcionarios del IPS.*
- *Se suspenden, durante el 2014, la incorporación de nuevos convenios. Se evaluarán los convenios vigentes, en busca de la descompresión del trabajo de atención de público, este proceso tiene como fecha límite el 30 de junio del 2014.*
- *Los funcionarios podrán tener una participación activa con respecto a las bandas salariales, brechas salariales, política de reclutamiento, capacitación y desvinculación, a través de los dirigentes de cada Región y Provincia con esto se busca objetivizar todo el proceso.*
- *Mejorar del clima laboral a través de un programa orientado al bienestar físico y mental de los funcionarios, sobre todo en sucursales, esto se implementará durante el segundo semestre de este año. 2014*
- *Establecimiento de un protocolo de buenas prácticas laborales IPS-Anatrinp que sea el garante de valores como el buen trato, respeto y participación dentro de la Institución.*
- *Iniciativas de Recreación y bienestar para los trabajadores por medio de fondos concursables, esto a partir del primer semestre del 2015.*
- *En el ámbito de los despidos y exonerados de la anterior administración, se ha logrado, la generación de un programa de reintegro de funcionarios, basado en los criterios de revisión y análisis de las respectivas carreras funcionarias. La fecha límite para su envío el 30 de junio del 2014.-*

*Para que este Protocolo sea un instrumento válido, había que comprometer la firma respectiva de la Institución, que es el empleador, y los dirigentes responsables, que*

*lucharon durante los 4 años en contra de las malas prácticas laborales instauradas en el gobierno de Piñera. Sabemos que nuestras aspiraciones son mayores, pero esto es el inicio para seguir avanzando en la calidad de vida de nuestros funcionarios, como dice el Protocolo, tenemos tiempo para evaluar el 16 de noviembre, y poder replantearnos con los datos a la vista, las siguientes etapas de lucha.*

*En nuestra próximo Encuentro Nacional de Dirigentes del ámbito nacional analizaremos la puesta en marcha del Protocolo antes mencionado.*

*Les pedimos muy fraternalmente a todos los asociados (das) del país que tengan confianza que esta Directiva Nacional, y en los Dirigentes Regionales y Provinciales velaremos por el cumplimiento de este instrumento validado democráticamente a través de la firma de quienes ineludiblemente estuvieron presentes en los años más complejos de nuestra institución.*

*Este documento denominado “Protocolo de Acuerdo” es una herramienta validada por la organización y las más altas autoridades de gobierno, para alcanzar su pleno cumplimiento es imprescindible mantenernos unidos en procura del bienestar de los trabajadores. Con esto reafirmamos nuestro compromiso irrestricto de apoyar y seguir mejorando las condiciones laborales de todos los funcionarios y funcionarias a nivel nacional.*

*“Ana María Gutiérrez Ramírez, Presidenta Nacional Anatrijp”*

*“Viviana Parra González, Directora Nacional Anatrijp”*

*“Jorge Sotomayor Cornejo, Tesorero Nacional Anatrijp”*

*Asociación Nacional de Funcionarios del Instituto de Previsión Social, Anatrijp*

Según lo expuesto por IPS-Anatrijp, responde en un gran porcentaje en lo obtenido en los ítems de las preguntas VI **Innovación y Cambio** y VIII **Administración Capital Humano** de la encuesta aplicada a los funcionarios del IPS.

## **CAPITULO V. CONCLUSIÓN**

Comenzaremos a concluir nuestro estudio desde la pregunta de investigación ¿Cuáles son los elementos principales que caracterizan el Clima Laboral en el IPS sucursales Maipú, Estación y Talagante, a partir del impacto de la implementación de la Red Multiservicio del Estado?

Para introducirnos al tema del Clima Organizacional, es necesario referirnos que Clima Organizacional, es la percepción de los individuos de una unidad organizacional respecto del ambiente generado por las emociones de los miembros del grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El concepto se asimila como la dinámica de grupo, al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como por ejemplo, resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Dentro de las 10 variables encuestadas para conocer las características del clima laboral en las sucursales de Maipú, Talagante y Estación del IPS, fueron las siguientes:

- Comunicación,
- Necesidades y Motivación,
- Objetivos y Roles
- Integración y Colaboración
- Liderazgo

- Innovación y Cambio,
- Condiciones y Trabajo,
- Administración Capital Humano,
- Productividad, Calidad y Resultados,
- Satisfacción Laboral

En base a lo anterior, y en opinión de los encuestados, podemos apreciar que en la mayoría de las respuesta, existe una tendencia de opinión neutral u/o descontento, lo que a hace presumir que existe una insatisfacción y desmotivación por parte de los funcionarios de los Centros de Atención Presencial (CAPs) de Maipú, Talagante y Estación, pues esto, nos permite emitir un juicio al respecto, ya que el alto porcentaje “**neutro**” marca un indicador de miedo por la ausencia de opinión, donde evita enfrentar su respuesta frente a la pregunta, con lo cual podemos concluir, que la característica del clima en las sucursales estudiadas, manifiesta un escenario desfavorable en la mayoría de las variables investigada, lo que es una debilidad crítica del Servicio.

Por ejemplo, en cuanto la percepción de los funcionarios sobre la variable de “Comunicación”, al consultar si estaban oportunamente informados sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del IPS, el 95% de ellos, respondió estar disconforme frente a esta pregunta, lo que sin duda, demuestra una opinión real, de la falta de canales de comunicación efectivos dentro de la institución.

Por otro lado, en las preguntas realizadas sobre la variable “Necesidades y Motivación”, la tendencia de las respuesta señala que existe un 86,25%, que responde de manera negativa en relación a las funciones de sus puestos de trabajo y un 96,25% que no les motiva tener la oportunidad de cambiar sus funciones dentro del IPS, en igualdad de condiciones.

No obstante, al consultar a los encuestados en cuanto las variables de “Objetivos y Roles” la tendencia arroja opinión optimista por parte de los funcionarios, en cuanto sostienen que existe una claridad sobre los objetivos de su trabajo, siendo una de

las dos únicas variable en que la tendencia por parte de los encuestados indicó estar de acuerdo frente la pregunta.

Sin embargo, las respuestas sobre “Integración y Colaboración” se situó en una de las más altas disconformidades con un 98,75% que dice que en el área de trabajo no se manejan adecuadamente los problemas que se presentan, así como más del 65% dice que no se fomenta el trabajo en equipo, lo que sin duda, es una situación a trabajar por parte de la institución.

Muy por el contrario de la variable anterior, al consultar por el liderazgo que ejerce su jefatura dentro de las sucursales encuestadas, la tendencia fue de respuestas positivas cuando se consultó sobre el compromiso, fomento de relaciones humanas, conocimiento de las actividades que realiza el funcionario, y sí el estilo de dirección de su jefatura influye positivamente dentro de su sucursal. Frente a estas consultas, las opiniones se enmarcaron sobre un 75% que afirmaron estar conforme con el liderazgo de su jefe.

No obstante, esta afirmación puede darse dos lecturas, ya que este ítem está dentro de las dos únicas variables que presentó una respuesta favorable, lo que a juicio de estas tesis, puede ser sinónimo de temor en responder en contra del liderazgo de su jefatura de turno, o la alternativa es que efectivamente sienten cercano a su jefatura directa, y la diferencian de la Dirección del IPS.

Al consultar sobre la variable “Innovación y cambio”, se puede indicar, que dentro de las preguntas realizadas, este ítem demuestra que existe una de las más grandes problemáticas dentro de los CAPs, pues señala una tendencia desfavorable frente a preguntas relacionadas a la oportunidad de innovar, adaptación a los cambios y oportunidades de aprendizaje, sin embargo, lo que más llama la atención en base a esta medición, fue cuando se consultó a los encuestados, su percepción sobre la implementación de la Red Multiservicio del Estado en los CAPs, si está fue adecuadamente planificada e implementadas en sus Centros de Atención Presencial, quienes en un 93,75% señaló estar en desacuerdo frente a esta afirmación, y el 5% restante, simplemente no contestó.

En virtud a lo anterior, podemos indicar que la implementación de los nuevos productos en convenio, impactó de sobre manera a los funcionarios de esta institución dado que estos debieron enfrentar materias de los distintos ministerios, no siendo capacitados y sin tener la experticia para proporcionar una atención de calidad.

Al realizar las encuestas en las sucursales, y en conversaciones con los funcionarios, mediante el presente estudio, pudimos apreciar que, éstos, se vieron sorprendidos y descolocados al enfrentar materias como subsidios para viviendas, el cual no era un producto que se manejara, ya que siempre la misión de la Institución fue la previsión y la seguridad social.

Así mismo, mediante las encuestas, podemos afirmar que en las sucursales existe una tendencia de no adaptarse a los cambios en forma eficaz, se aprecia que existe respecto de la innovación, por parte de los funcionarios una actitud pesimista y desmotivada, lo que apunta a un desempeño deficiente, ya que se implementaron distintos convenios que llevaron a que el giro de la institución cambiará radialmente, de ser una institución que prestara servicios a usuarios longevos a un público variable de distintos segmentos de edad, sin duda, esto generó una problemática al interior de los funcionarios, ya que no tenían la expertis para abordar las nuevas demandas. Además, dentro de las sucursales estudiadas, se pudo apreciar que se generó un ambiente de incertidumbre entre los funcionarios, por el hecho de estar en este continuo vaivén de desconocimiento de las respuestas a las necesidades reales del “nuevo usuario”.

Dado que esta implementación, del Gobierno de Sebastian Piñera, estuvo coordinada a través del Ministerio de Hacienda, se puede deducir, que el objetivo fue demostrar a la ciudadanía, la capacidad del Ejecutivo de generar una gestión con resultados exitosos. De esta manera, se puede explicar la forma de implementación tan radical, dado que, trae consigo una sobrecarga en cuanto respuestas de productos, ya que la imposición de los nuevos servicios que estableció el IPS para la atención de los usuarios, no fue realizada con una debida capacitación e inducción, resolviéndose los problemas sobre la marcha, lo que

explica y contesta en cierta forma, a esta investigación, toda vez que, a raíz de la implementación de la Red de Multiservicio del Estado, los funcionarios se vieron con una sobrecarga laboral, presión para los tiempos de atención en los usuarios, falta de capacitación y la ausencia de participación en este nuevo proyecto, lo que generó un desconocimiento frente a una gama de productos nuevos e implementación de sistemas tecnológicos en la Institución.

En relación a la Variable “Condiciones de Trabajo” concluimos, que ésta muestra resultados negativos, los funcionarios reconocen que, si bien es cierto, en cuanto tema de espacio físico, equipamiento y materiales, se encuentran dadas las condiciones para generar un servicio correcto, sin embargo, y dada las circunstancias más del 70% de los funcionarios opinó que la iluminación, contaminación visual y sonora eran inapropiadas para concentrarse en el trabajo.

Cabe señalar que, para que un funcionario se sienta cómodo en su espacio de trabajo, debe tener las necesidades básicas de comodidad, esto influyen fuertemente en el desarrollo del trabajo diario, sobre la productividad y la atención al usuario, materias fundamentales al interior del IPS.

A lo anterior, debemos agregar que en las otras preguntas realizadas al personal de las distintas sucursales, estos indicaron que estaban conforme con los materiales de trabajo, la comodidad, pero “neutros” en cuanto la limpieza y la seguridad en su espacio de trabajo. Según lo conversado con los funcionarios, estos están preocupados al interior de cada CAPs, conformando Comités Paritarios de Higiene y Seguridad o manteniendo un delegado para aquellas sucursales que tienen menos funcionarios de lo legal, señalado para la conformación de comités paritarios, este organismo técnico de participación entre la institución y los trabajadores, ayudará a velar por el funcionamiento de las sucursales a cargo, y así velarán para que se mantengan y/o arreglen los desperfectos al Interior de las distintas sucursales.

En cuanto la medición de la variable “Administración del Capital Humano”, frente a las preguntas realizadas, podemos considerar que la tendencia nuevamente se inclina a una visión negativa desde el enfoque de los funcionarios que constituyen la

muestra, dado que al consultar, respecto de su percepción sobre, si el número de personas que trabajan en sus sucursales es adecuado para el buen funcionamiento de la sucursal, el 100% de las respuestas son afirmaciones que caen en la opción “neutra” y/o en la opinión de desacuerdo frente a esta afirmación; lo cual se explica por el aumento de productos que deben entregar las sucursales lo que trae aparejado el aumento de usuarios mucho más allá de los que habitualmente atendían.

Respecto a la variable “Productividad, calidad y resultados”, en esta materia las preguntas se enfocaron en el aspecto cualitativo respecto de las necesidades de los usuarios, vale decir, la productividad no en cifras, sino más bien, como afectó a la Institución de forma interna y específicamente como impactó al funcionario, cabe destacar, que los números de usuarios se incrementaron, debido a los convenios que se establecieron con otras instituciones, al realizar las preguntas respecto de esta variable podemos apreciar que la calidad del servicio fue desfavorable, ya que los funcionarios están faltos de conocimiento en las materias de los ministerios en convenio, vale decir, la calidad del servicio no es la más óptima en sus resultados, ya que el 35% de los encuestados dice definitivamente no conocer las necesidades de sus usuarios, y el 37,50% señala “neutro” su respuesta, sin emitir opinión alguna, Así mismo, al consultar sobre si sus colegas poseen conocimientos y habilidades para atender a los usuarios, la respuesta sostuvo que el 56% contestó “neutro” prefiriendo quedar al margen de entregar una opinión, y el 35% definitivamente dijo que no los poseen.

En cuanto al análisis, de la última variable a investigar “Satisfacción Laboral”, podemos concluir que existe una tendencia desmotivadora frente a consultas de autosatisfacción en sus puestos de trabajo, sentimientos de valoración y reconocimiento, más del 60% de los encuestados dice no sentir una satisfacción laboral, en estas materias.

En conclusión, y en virtud a la investigación realizada, podemos señalar, que los elementos principales que caracterizan el Clima Laboral en el IPS sucursales Maipú, Estación y Talagante, a partir del impacto de la implementación de la Red

Multiservicio del Estado, se puede caracterizar como un Clima Laboral dañado, ya que los funcionarios han situado la mayoría de las variables investigada en percepción de carácter negativo, y que aún a más de 2 años de la implementación de la Red Multiservicio, los funcionarios se enfrentan a materia nuevas en la “Ventanilla Única”, lo que ha generado una inseguridad al interior de las CAPs al momento de entregar el producto a la comunidad.

## **5.1 Sugerencias para mejorar el Clima Laboral al interior de los Centros de Atención Presencial del IPS, sucursal Maipú, Talagante y Estación.**

De acuerdo a los resultados arrojados, y a los análisis efectuados, considerando los factores o recursos económicos con que cuenta Instituto de Previsión Social, a continuación sugerimos una serie recomendaciones que podrían ser aplicadas por el IPS, con el propósito de mejorar el Clima Laboral.

### **5.1.1 Recomendaciones para mejorar la Comunicación Institucional:**

Es necesario, que todos los funcionarios conozcan y entiendan el objetivo de los cambios, respecto a lo que el IPS implementará, por lo tanto, se debe de trabajar en mantener abierto los canales de comunicación, tanto a nivel ascendente como descendente para fortalecer una retroalimentación favorable.

Estos canales, pueden realizarse, de forma presencial mediante reuniones, visitas de las autoridades de nivel central a las sucursales, explicando los cambios, comunicados masivos semanales, que señale los acontecimientos más importantes del IPS, etc., o implementación en la intranet del IPS, que conteste las dudas en relación a los nuevos productos que cuenta el Servicio.

Así mismo, y siguiendo la línea de comunicación, pero esta vez enfocado desde la visión interna de las sucursales, es necesario crear metodologías para enfrentar los temas que nadie quiere abordar, crear las instancias correctas donde las personas están dispuestas a conversar sobre los diferentes temas que afectan. Para esto, es fundamental que la institución y los directivos de ésta, tengan presente que siempre

existen temas o problemas significativos que están impidiendo el avance debido a que nadie se atreve a abordarlos, entendiendo que deben existir, provocar instancias de conversación sobre cómo el equipo debería manejar dichos asuntos no expresados, antes de que surja una situación puntual.

✓ *Sugerencias para crear un clima en que las personas están dispuestas a conversar*

- Introducir la idea por parte de la jefatura, de que existen temas que evidentemente estorban a todos pero que nadie quiere abordar, al momento de fijar los principios del equipo de trabajo.
- Validar el proceso de identificación de ese problema que nadie quiere abordar. Ser claro, en cuanto a que el problema sean planteados, que, a pesar de algo puede parecer tabú, nadie será sancionado por plantearlo.
- Otorgar la posibilidad de que todos los miembros del equipo entiendan que cualquiera puede plantear este tema: el derecho a plantear un asunto no debería restringirse sólo a aquellos de niveles “más altos”.

5.1.2 Recomendaciones para mejora de Necesidades y Motivación:

Más allá de los bonos económicos (que no motivan pero ayudan), se sugiere la necesidad de establecer sistemas de recompensas particularmente medios de reconocimiento para los funcionarios que atienden de manera presencial a tanto público.

Estos medios de reconocimiento sirven para rejuvenecer y refrescar la energía, se debe de ayudar a las personas que se sientan motivadas y energizadas para trabajar comprometidos, estas pueden estar basadas en una serie de mecanismos, como:

- Reconocimiento, frente las funciones realizadas,
- Control: Permitir que el funcionario o un grupo de funcionarios participe en tomar una decisión o en hacer una elección que los afecta en sus tareas.
- Celebraciones: Reconocer el lanzamiento exitoso de un nuevo servicio que preste la institución

Por otro lado, respecto a las necesidades que manifiestan los funcionarios, se sugiere un reestudio de los cargos comprometidos directamente con la atención de público, ya sea por el aumento explosivo de usuarios o por el aumento constante de productos; la correcta determinación de los tiempos que implican los flujos de los procesos que permiten la oportuna entrega de los servicios comprometidos, es condición necesaria para lograr puestos de trabajo más motivadores, mejorar la calidad laboral y en consecuencia mejorar el desempeño y el Clima Laboral

#### 5.1.3 Recomendaciones para mejora de Integración y Colaboración

Nuestra recomendación, se basa en conformar grupos internos de trabajo a nivel de sucursal, que se capaciten continuamente sobre las nuevas herramientas del Estado en materia de servicios a los usuarios, y estos a su vez, se encarguen permanentemente de capacitar a sus colegas de sucursal.

#### 5.1.4 Recomendaciones para mejora de Objetivos y Roles

Dentro de las recomendaciones, en primera instancia, es que el IPS, deben velar, en que sus funcionarios, realmente conozcan los propósitos que determinan las acciones institucionales, del mismo modo, las sucursales deben reconocer cuales son los objetivos con los cuales tributan al propósito de la organización, es la única manera, mediante la cual , tanto, el funcionario, la sucursal y la organización sean capaces de agregar valor a la gestión institucional, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

#### 5.1.5 Recomendaciones para mejora de Innovación y Cambio

Sabemos que la innovación y los cambios son un punto sumamente difícil de sugerir más bien es difícil aventurarse a que lo que se recomienda tenga éxito, en este punto solo nos aventuraremos a recomendar un estudio tecnológico que pueda ser útil y satisfactorio para los funcionarios, es decir muchos de ellos manifestaron que los sistemas se caían y que esto dificultaba el buen funcionamiento de la nueva ventanilla.

Es necesario que la Institución sepa interpretar los requerimiento del mercado y en este caso es sumamente importante la disposición de quienes atienden público, en este punto se recomienda monitorear el proyecto desde la Dirección Regional, pero no en el ámbito cuantitativo más bien desde el ámbito cualitativo que se ve abandonado por la institución, es decir crear una unidad encargada de conversar con los funcionarios y saber realmente que está afectando su motivación y cómo podemos realizar una mejora continua.

#### 5.1.6 Recomendaciones para mejora de Condiciones y Trabajo

Así como el entorno psicológico apropiado puede fomentar la creatividad y motivación en un equipo de trabajo, también lo puede hacer el entorno físico adecuado. Cuando un entorno está lleno de muchos tipos de estímulos, incentiva a las personas a crear nuevas conexiones y pensar en términos más amplios, es por eso que la iluminación y el silencio para la concentración del trabajo son fundamentales en una oficina.

##### ✓ *Sugerencias para crear un entorno físico adecuado*

- Tener una señal reconocida y aceptada que comunique cuándo una persona está trabajando en una tarea que requiera de una concentración sin interrupciones, ej.: un letrero en la puerta, un separador móvil a la entrada del cubículo.
- Incentivar a los funcionarios a que organicen sus estaciones de trabajo de tal modo que refleje y se empodere de su lugar de trabajo.
- Quincenalmente el área de servicios generales a nivel central del IPS, y quienes son los encargados de la mantención en las sucursales, realicen visitas en terreno para chequear que las luminarias y electricidad funcione a perfección. Esta visita sin duda, ayudará, por una parte que las sucursales encuestadas se sientan más valoradas por el nivel central, ya que se considera un acto de preocupación, que estos vaya a revisar el correcto funcionamiento de luminaria, mobiliario, gasfitería, etc., y por otro lado, los funcionarios podrán trabajar mejor con una correcta iluminación.

A modo de comentario final, podemos dar cuenta que el Clima Laboral, desde la perspectiva de las sucursales estudiadas, esta con grave daño, lo que se traduce en una apatía funcionaria, frente al desempeño de sus funciones, pensar que la solución corre solo por el lado de aplicar herramientas e instrumentos de gestión, o así como elevar mecanismos de control a los funcionarios, es no entender que el Clima Laboral, no está determinado por una sola variable y por tanto, intervenir en el Clima, obliga a considerar la interrelación de diferentes aspectos, por lo tanto, cuidar los aspectos de la comunicación, los aspectos motivacionales, la detección y formación de liderazgos efectivos, vencer la resistencia al cambio, entender que la calidad de servicio, para que sea sustentable en el tiempo necesita de innovación, y el adecuado diseño de los cargos en función de los objetivos de la institución son la única manera, mediante la cual , tanto, el funcionario, la sucursal y la organización sean capaces de agregar valor a la gestión institucional, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

## BIBLIOGRAFIA

1. Rodríguez, Darío, (2002) Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile, Quinta Edición, Santiago de Chile.
2. Orrego, Claudio (1998) Modernización del Estado y la Gestión Pública en Chile. Balances y Desafíos
3. Conara (1977) Comisión Nacional de Reforma Administrativa, Chile.
4. Comité Interministerial (1996) Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.
5. Núñez J. (2007) Diplomado en gestión de personas para el sector público, Universidad Alberto Hurtado en conjunto al Servicio Civil.
6. Reforma y Modernización del Estado IX Conferencia de Ministros y Jefe de Planificación de América Latina y el Caribe (1994)
7. M. Silva Vázquez (1996) El Clima en las Organizaciones, teoría, método e intervención, Barcelona.
8. Rodríguez, Darío, (2002) Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile, Quinta Edición.
9. Santos, José A. (2006) Diccionario del Retcambio,
10. Mc Clelland D.C.(1987) Informe Sobre el Perfil Motivacional; Fundación venezolana.
11. Esteve, J.M.; (1987) El Malestar Docente. Barcelona.
12. Villoria M., Manuel; Del Pino Matute Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, Tecnos SA. (1997)
13. Robbins, Stephen P y Coulter Mary Administración, Pearson Educación, Octava edición. (2005)
14. Nova Melle, Pilar; (2007) Profesora de sociología del Trabajo. Centro de Estudios Superiores, Madrid.

15. Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de recursos humanos; Editorial Mc Graw Hill, edición N° 8.
16. Stoner, James A. F.(1996) Las organizaciones y la necesidad de administrarlas; Editorial Prentice Hall;

#### Fuentes electrónicas

Pagina web <http://www.chileatiende.cl/servicios/ver/AL005?&offset=40>,  
Información proporcionada por: Instituto de Previsión Social (IPS),  
actualización de datos trascurso del año 2013.  
<http://www.modernizacion.gob.cl/nuestra-agenda/agenda-de-modernizacion.html>  
<http://www.modernizacion.gob.cl/quienes-somos/ejes-de-trabajo/>  
Página Web de la Real Academia de la Lengua, [www.rae.es](http://www.rae.es).

## **ANEXOS**

## **COMUNICADO DEL DIRECTOR NACIONAL INSTITUTO PREVISION SOCIAL**

### **Estimados funcionarios y funcionarias:**

Quiero comunicarles que, en el marco de un trabajo conjunto con la Anatriinp, hemos asumido el compromiso de avanzar decididamente en el mejoramiento del clima laboral de nuestro instituto, a través de un proceso gradual de análisis del funcionamiento de la red de atención ChileAtiende, asumiendo una política activa de reparación y fortalecimiento de las confianzas con todos los funcionarios y funcionarias del IPS.

En la primera etapa de este proceso, junto con el análisis de ChileAtiende se han tenido en cuenta las opiniones entregadas por los funcionarios y funcionarias, ya sea en las visitas realizadas a distintas sucursales, como las que han sido planteadas a través de los directivos de la Anatriinp, con quienes se formó una mesa de trabajo para buscar la mejor solución para las personas y la organización.

De acuerdo a lo anterior, hemos decidido generar un proceso orientado a equilibrar la atención a clientes con adecuadas condiciones de trabajo para los funcionarios y funcionarias del IPS. Dado que ChileAtiende lleva más de dos años de funcionamiento, y considerando que nuestra institución impulsa un actuar serio y responsable con las personas y otros organismos del Estado, este proceso deberá tener una necesaria gradualidad para ir adoptando decisiones que no afecten los servicios relevantes que el IPS entrega a las personas en todo el país.

### **Medidas adoptadas para la red de atención**

#### **1. Diálogo permanente**

Como primera medida, nuestra institución promoverá mecanismos que permitan incorporar la perspectiva de los trabajadores, lo que se expresará en una mesa de trabajo permanente con Anatriinp, producto de la cual se emitirá un informe final el 16 de noviembre del presente año. Esto incluye la evaluación del programa ChileAtiende, que compromete a nuestro instituto, a la Subsecretaría de Previsión Social, al Ministerio de Hacienda y a la Secretaría General de la Presidencia.

#### **2. Horario de atención de público**

Otra de las decisiones adoptadas es la readecuación del horario de atención al público, orientando aquellas franjas de tiempo menos eficientes a otras funciones necesarias.

Estableceremos una nueva y única franja horaria de atención al público. Reduciremos en **1 hora y media diaria** el horario de atención de lunes a jueves, y reorientaremos ese tiempo al trabajo administrativo de las sucursales, a la

generación de pausas necesarias para equilibrar la jornada de atención y a la capacitación de los funcionarios.

La franja horaria se extenderá **desde las 08:30 a las 16:00 horas, de lunes a jueves, y de 08:30 a 14:00 horas, los días viernes**. Esto es un avance significativo en la respuesta a inquietudes planteadas por los funcionarios.

Complementariamente, y para ofrecer una alternativa de atención a los ciudadanos que no pueden realizar trámites durante los días hábiles, el primer sábado de cada mes se abrirá una sucursal en cada región (comuna cabecera regional) donde se atenderá entre las 09:00 y las 13:00 horas. En este caso, las atenciones serán entregadas por funcionarios y funcionarias que se inscribirán **voluntariamente y cuyas remuneraciones serán canceladas mediante horas extraordinarias pagadas integralmente y bonificadas en un 50%, tal como la ley lo establece**.

La implementación del nuevo horario, a partir del **16 de junio**, requerirá de un período de adecuación, indispensable para informar a los usuarios, ajustar el trabajo interno de las sucursales y ofrecer otras alternativas de buen servicio a los clientes.

### **3. Convenios ChileAtiende**

Además, se ha decidido no incorporar a la red de atención nuevos convenios con otras instituciones, en tanto se evalúen detalladamente los ya existentes, tomando en cuenta su real aporte a la ciudadanía y su relación con el Sistema de Protección Social. La idea es orientar los servicios de la red IPS-ChileAtiende hacia aquellos trámites que presten una mayor utilidad a los ciudadanos, en concordancia con adecuadas condiciones laborales para las personas del IPS.

También se hará un informe de evaluación técnica sobre la pertinencia de implementación en régimen de los actuales convenios que se encuentran en calidad de pilotos, a lo que se sumará la revisión de los indicadores de gestión, con el objetivo de descomprimir el trabajo de atención al público. Este informe será dado a conocer el 30 de junio de 2014, como fecha límite.

### **4. Establecer una Política de Personas**

Estableceremos una Política Institucional de Personas, y promoveremos en ella la participación activa de nuestros funcionarios. Incluirá la revisión de bandas salariales, brechas salariales, política de contratación, capacitación y desvinculación de personas, buscando una mirada objetiva para esos procesos. Esta Política deberá contener el estándar técnico que establece el Servicio Civil en materia de recursos humanos.

Como parte de esa Política, también se implementará un programa que propenda al bienestar físico y mental de los funcionarios, con el fin de mejorar el clima laboral, especialmente en las sucursales del Instituto. Dicho programa, con

metodología participativa, se entregará el 30 de julio de 2014 y será implementado durante el segundo semestre del año en curso.

A lo anterior se sumará la implementación de un protocolo de buenas prácticas laborales, con la concurrencia de Anatrinp, que incluya los valores de buen trato, respeto y participación en el quehacer institucional.

Revisaremos también los actuales programas de participación y fondos concursables para iniciativas de recreación y bienestar de nuestros trabajadores. Trabajaremos para que el nuevo programa entre en vigencia durante el primer semestre de 2015.

Como resultado de la Mesa de Trabajo con la Asociación de Funcionarios, se trabajará en políticas que permitan revisar los indicadores de gestión de los funcionarios que atienden público, para entregar mayor holgura a su trabajo.

Las disposiciones anteriores son los primeros pasos de un proceso en marcha, tendiente a conciliar el buen servicio a los ciudadanos con la calidad de vida de cada uno de los funcionarios y funcionarias del instituto.

**Patricio Coronado Rojo**

**Director Nacional del IPS**

**Resultados de Encuesta: Consolidado de datos recogidos  
Sucursales Maipú, Talagante y Estación**

**Item I                    Comunicación**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
Pregunta 1	0	4	34	26	16	0
Pregunta 2	24	29	22	0	3	2
Pregunta 3	49	21	6	0	4	0
Pregunta 4	3	9	25	29	5	9

**Item II                    Necesidades y Motivación**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
Pregunta 5	39	22	13	6	0	0
Pregunta 6	0	3	24	31	22	0
Pregunta 7	19	23	25	8	3	2
Pregunta 8	0	8	35	22	12	3
Pregunta 9	0	0	7	29	44	0
Pregunta 10	4	23	33	7	4	9

**Item III                    Objetivos y Roles**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
Pregunta 11	24	37	11	8	0	0
Pregunta 12	27	30	12	7	3	1

**Item IV                    Integración y Colaboración**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
Pregunta 13	0	0	39	17	23	1
Pregunta 14	1	22	27	26	3	1
Pregunta 15	26	26	22	0	5	1

**Item V Liderazgo**

<b>Categorías</b>	<b>5 Totalmente de Acuerdo</b>	<b>4 De Acuerdo</b>	<b>3 Neutro</b>	<b>2 En Desacuerdo</b>	<b>1 Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0 No Contesta</b>
Pregunta 16	46	25	8	0	1	0
Pregunta 17	22	41	2	9	5	1
Pregunta 18	37	32	7	3	0	1
Pregunta 19	39	27	0	7	6	1

**Item VI Innovación y Cambio**

<b>Categorías</b>	<b>5 Totalmente de Acuerdo</b>	<b>4 De Acuerdo</b>	<b>3 Neutro</b>	<b>2 En Desacuerdo</b>	<b>1 Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0 No Contesta</b>
Pregunta 20	0	4	15	28	29	4
Pregunta 21	21	25	15	7	3	9
Pregunta 22	26	12	22	8	7	5
Pregunta 23	0	4	32	24	17	3
Pregunta 24	0	1	8	11	56	4
Pregunta 25	7	20	31	8	10	4

**Item VII Condiciones de Trabajo**

<b>Categorías</b>	<b>5 Totalmente de Acuerdo</b>	<b>4 De Acuerdo</b>	<b>3 Neutro</b>	<b>2 En Desacuerdo</b>	<b>1 Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0 No Contesta</b>
Pregunta 26	35	28	12	4	0	1
Pregunta 27	0	7	21	24	27	1
Pregunta 28	2	13	47	17	0	1
Pregunta 29	0	9	25	33	13	0
Pregunta 30	22	6	48	2	2	0

**Item VIII Administración Capital Humano**

<b>Categorías</b>	<b>5 Totalmente de Acuerdo</b>	<b>4 De Acuerdo</b>	<b>3 Neutro</b>	<b>2 En Desacuerdo</b>	<b>1 Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0 No Contesta</b>
Pregunta 31	0	0	14	31	35	0
Pregunta 32	1	12	30	25	11	1
Pregunta 33	11	3	33	8	23	2

**Item IX Productividad, Calidad y Resultados**

<b>Categorías</b>	<b>5 Totalmente de Acuerdo</b>	<b>4 De Acuerdo</b>	<b>3 Neutro</b>	<b>2 En Desacuerdo</b>	<b>1 Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0 No Contesta</b>
Pregunta 34	23	36	14	0	2	5
Pregunta 35	2	15	30	14	14	5
Pregunta 36	1	5	45	19	9	1

**Item X Satisfacción Laboral**

<b>Categorías</b>	<b>5 Totalmente de Acuerdo</b>	<b>4 De Acuerdo</b>	<b>3 Neutro</b>	<b>2 En Desacuerdo</b>	<b>1 Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0 No Contesta</b>
Pregunta 37	2	21	29	27	0	1
Pregunta 38	3	23	52	0	2	0
Pregunta 39	0	19	29	13	18	1

Encuesta: Datos Recogidos por Sucursal

Sucursal Maipú

Item I Comunicación

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.1	0	1	19	13	4	0
P.2	7	15	12	0	2	1
P.3	20	12	3	0	2	0
P.4	1	1	10	18	3	4

Item II Necesidades y Motivación

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.5	15	11	8	3	0	0
P.6	0	2	13	12	10	0
P.7	6	12	12	4	2	1
P.8	0	4	19	8	5	1
P.9	0	0	5	10	22	0
P.10	0	7	16	4	2	8

Item III Objetivos y Roles

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.11	6	19	7	5	0	0
P.12	14	12	6	3	1	1

Item IV Integración y Colaboración

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.13	0	0	18	9	9	1
P.14	0	10	9	15	2	1
P.15	10	12	12	0	2	1

**Item V Liderazgo**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.16	24	9	3	0	1	0
P.17	10	19	2	2	3	1
P.18	19	12	3	2	0	1
P.19	20	11	0	3	2	1

**Item VI Innovación y Cambio**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.20	0	2	9	12	12	2
P.21	6	14	9	3	3	2
P.22	9	8	12	5	0	3
P.23	0	2	14	16	3	2
P.24	0	0	4	3	29	1
P.25	5	8	12	2	7	3

**Item VII Condiciones de Trabajo**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.26	16	12	6	2	0	1
P.27	0	4	7	11	15	0
P.28	1	7	28	0	0	1
P.29	0	4	15	12	6	0
P.30	11	2	24	0	0	0

**Item VIII Administración Capital Humano**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.31	0	0	9	13	15	0
P.32	1	4	16	11	4	1
P.33	4	1	17	5	9	1

**Item IX Productividad, Calidad y Resultados**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
P.34	8	17	8	0	1	3
P.35	0	7	14	3	11	2
P.36	0	0	26	5	5	1

**Item X Satisfacción Laboral**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
P.37	0	10	15	11	0	1
P.38	2	9	24	0	2	0
P.39	0	15	12	3	6	1

Sucursal Talagante

**Item I Comunicación**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.1	0	0	2	2	2	0
P.2	5	1	0	0	0	0
P.3	5	0	1	0	0	0
P.4	2	0	3	1	0	0

**Item II Necesidades y Motivación**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.5	5	0	0	1	0	0
P.6	0	1	2	3	0	0
P.7	3	2	0	1	0	0
P.8	0	1	2	3	0	0
P.9	0	0	1	2	3	0
P.10	1	2	1	0	2	0

**Item III Objetivos y Roles**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.11	3	2	0	1	0	0
P.12	0	6	0	0	0	0

**Item IV Integración y Colaboración**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.13	0	0	2	1	3	0
P.14	1	2	1	2	0	0
P.15	4	1	1	0	0	0

**Item V Liderazgo**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.16	3	3	0	0	0	0
P.17	2	2	0	2	0	0
P.18	2	4	0	0	0	0
P.19	3	2	0	1	0	0

**Item VI Innovación y Cambio**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.20	0	1	0	1	4	0
P.21	4	1	0	1	0	0
P.22	3	0	1	0	2	0
P.23	0	2	3	1	0	0
P.24	0	0	0	2	4	0
P.25	0	2	3	1	0	0

**Item VII Condiciones de Trabajo**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.26	2	4	0	0	0	0
P.27	0	0	4	0	2	0
P.28	0	3	1	2	0	0
P.29	0	0	2	4	0	0
P.30	3	0	1	1	1	0

**Item VIII Administración Capital Humano**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.31	0	0	2	2	2	0
P.32	0	1	4	1	0	0
P.33	0	2	1	1	2	0

**Item IX Productividad, Calidad y Resultados**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
P.34	0	4	1	0	1	0
P.35	0	1	0	4	0	1
P.36	1	1	1	2	1	0

**Item X Satisfacción Laboral**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
P.37	0	4	0	2	0	0
P.38	1	1	4	0	0	0
P.39	0	1	0	0	5	0

## Sucursal Estación

### Item I Comunicación

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.1	0	3	13	11	10	0
P.2	12	13	10	0	1	1
P.3	24	9	2	0	2	0
P.4	0	8	12	10	2	5

### Item II Necesidades y Motivación

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.5	19	11	5	2	0	0
P.6	0	0	9	16	12	0
P.7	10	9	13	3	1	1
P.8	0	3	14	11	7	2
P.9	0	0	1	17	19	0
P.10	3	14	16	3	0	1

### Item III Objetivos y Roles

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.11	15	16	4	2	0	0
P.12	13	12	6	4	2	0

### Item IV Integración y Colaboración

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.13	0	0	19	7	11	0
P.14	0	10	17	9	1	0
P.15	12	13	9	0	3	0

**Item V Liderazgo**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.16	19	13	5	0	0	0
P.17	10	20	0	5	2	0
P.18	16	16	4	1	0	0
P.19	16	14	0	3	4	0

**Item VI Innovación y Cambio**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.20	0	1	6	15	13	2
P.21	11	10	6	3	0	7
P.22	14	4	9	3	5	2
P.23	0	0	15	7	14	1
P.24	0	1	4	6	23	3
P.25	2	10	16	5	3	1

**Item VII Condiciones de Trabajo**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.26	17	12	6	2	0	0
P.27	0	3	10	13	10	1
P.28	1	3	18	15	0	0
P.29	0	5	8	17	7	0
P.30	8	4	23	1	1	0

**Item VIII Administración Capital Humano**

	5	4	3	2	1	0
Categorías	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Contesta
P.31	0	0	3	16	18	0
P.32	0	7	10	13	7	0
P.33	7	0	15	2	12	1

**Item IX Productividad, Calidad y Resultados**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
P.34	15	15	5	0	0	2
P.35	2	7	16	7	3	2
P.36	0	4	18	12	3	0

**Item X Satisfacción Laboral**

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Categorías</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No Contesta</b>
P.37	2	7	14	14	0	0
P.38	0	13	24	0	0	0
P.39	0	3	17	10	7	0