



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

**Análisis del clima organizacional y las condiciones laborales de los
trabajadores de la Tesorería Regional Metropolitana**

Alumnas: Paola González Aguirre
Ximena Rojas Sáez

Profesor Guía: Mauricio Ureta Bernal

Tesis para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social

Tesis para optar al título de Asistente Social

Santiago Chile

2011

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
1. Planteamiento del Problema	9
2. Preguntas de Investigación	12
3. Objetivo de la Investigación.....	12
4. Hipótesis	13
5. Estrategia Metodológica	14
PRIMERA PARTE: MARCO REFERENCIAL	21
1. Tesorería General de la República	22
2. Tesorería General de la República en la actualidad	25
2.1. Estructura orgánica	27
2.2.- Funciones de las Divisiones y Departamentos	28
3. Tesorería Regional Metropolitana.	33
SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO	37
CAPITULO I.....	38
1. Trato Laboral y Clima Organizacional, en un buen ambiente laboral	38
2. El Ambiente Laboral	38
CAPITULO II.....	41
1. La interacción entre personas y organizaciones.....	41
2. Las personas como microsistemas	42
CAPITULO III.....	46
1. La motivación humana	46
2. Teoría de las Necesidades.....	50
3. Las relaciones humanas.....	50
CAPITULO IV	54
1. Clima laboral.....	54
1.1 Elementos de Análisis del Clima Organizacional.....	56

1.2 Factores Básicos y Subfactores	58
2. Calidad de Vida Laboral	61
2.1 Concepto de satisfacción en el trabajo	63
2.2 Cultura Organizacional	67
2.3 El Clima Organizacional influenciado por el Liderazgo.....	70
2.4 Estudios sobre clima, el Diagnóstico.....	72
2.5 Normas de comportamiento y valores organizacionales	88
TERCERA PARTE PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	93
1.- Desarrollo del Análisis.....	94
CUARTA PARTE: CONCLUSIONES	186
1.-Conclusiones	187
HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	197
APORTES DE TRABAJO SOCIAL.....	205
BIBLIOGRAFÍA.....	208
ANEXOS	214

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes del rol del Estado es velar por el bienestar de toda su población, para ello posee una estructura de servicios que se orienta a satisfacer las necesidades sociales, tanto para el funcionamiento de la actividad diaria, como para poner a disposición de la ciudadanía los elementos básicos, de educación, salud, vivienda e infraestructura entre otros.

Por lo tanto, resulta imprescindible que las personas que se encargan de realizar las distintas tareas encomendadas, también obtengan condiciones mínimas de trabajo, de satisfacción laboral y de desarrollo personal, para que puedan cumplir de manera eficiente con el rol que la sociedad les ha encomendado.

Es sabido que en las nuevas tendencias mundiales en materia de trabajo dicen relación con los procesos globalizadores de los cuales hemos sido testigos en las últimas décadas. Nuestro país no ha sido un país ajeno a este nuevo escenario, particularmente en el mundo del trabajo, esta situación se caracteriza por una mayor movilidad del mercado laboral que se manifiesta en una creciente inestabilidad del empleo, flexibilización en los contratos de trabajos, lo que expresa en el surgimiento de empleos atípicos, reestructuración en el sistema salarial y jornada de trabajo.

La presente investigación, pretende desde el punto de vista social, describir y analizar, los actuales sistemas laborales presentes en la estructura actual del Estado de Chile, específicamente en el Servicio de Tesorería General de la República, así como la percepción que tienen los funcionarios de ésta.

La Tesorería General de la República resulta de vital importancia para el país, ya que su rol es realizar la cobranza administrativa y/o judicial de los impuestos patentes, multas y créditos del sector público morosos, con sus respectivos reajustes, intereses y sanciones. Así como efectuar el pago de las obligaciones fiscales en general, de las entidades del Sector Público.

Para que estos egresos se realicen adecuadamente, se debe cumplir una actividad fiscalizadora previa a la realización de cada gasto.

Se puede afirmar que en la administración pública los trabajadores están sujetos a condiciones laborales, ambientales y de infraestructura inestables. La inseguridad, bajos salarios y las pocas facilidades de ascenso que existe en la carrera funcionaria, son la tónica que impera en el ambiente en el cual se desarrollan las personas que trabajan en la Tesorería General de la República.

De esta manera, se observa que existen cambios en el ámbito laboral, los cuales tienen efectos en la calidad de empleo de los trabajadores que se desempeñan en esta institución, sin embargo, ésta establece como objetivos centrales, por un lado la entrega de servicios y por otro lado, la satisfacción de necesidades básicas de subsistencia y de desarrollo humano, procurando el bienestar de los funcionarios.

Uno de los problemas generales que afectan a los funcionarios son las bajas remuneraciones, esta es la principal preocupación de los funcionarios. Muy ligado a esto es lo que respecta al estancamiento de la carrera funcionaria ya que los funcionarios no tienen vías para acceder a cargos superiores. Lo normal sería estar dos años en el grado, pero existen casos donde los funcionarios llevan 5 o más años en el mismo grado, lo que confirma lo dicho del estancamiento en la carrera funcionaria.

Otro problema es la escasa capacitación, ya que en un servicio que está sujeto a continuos cambios, ésta debiese ser un eje primordial para los funcionarios. La capacitación en los últimos años, ha sido mínima los conocimientos adquiridos son a través de minutas o circulares lo que no es totalmente efectivo.

Por otro lado, en la Tesorería General de la República existe una diversidad de relaciones contractuales, estas son los funcionarios que se encuentran en calidad de planta, contrata y honorarios.

Con el fin de identificar el origen, causas y posibles soluciones a los actuales problemas que son posibles de identificar en el Servicio de Tesorería, es que se realizó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las actuales condiciones laborales de los trabajadores de la Tesorería General de la República?

Por lo descrito el objetivo propuesto es “Describir las condiciones laborales de los funcionarios de la Tesorería General de la República”, ya que de esta forma es posible realizar un aporte a la investigación de los problemas sociales vinculados al trabajo, así como intervenir, en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, específicamente en los funcionarios, previniendo conflictos, mejorando las relaciones entre los trabajadores y el servicio, para de esta forma engrandecer el trabajo público.

El presente estudio tiene un carácter cualitativo, dado que se trata de descubrir la calidad de la gestión administrativa y la percepción de los diseños estratégicos realizados por los encargados de las Unidades de Personal de la Tesorería General de la República

Para cumplir nuestros objetivos, se postula una metodología basada en la descripción analítica, se define la metodología como descriptiva, pues lo que se busca puntualizar propiedades importantes que permiten la formación de la percepción de los administrativos y funcionarios.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de variables y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. En relación a la presente investigación, por lo tanto se define la metodología como descriptiva.

La recopilación de datos, se ajusta al tipo de metodología cuantitativa, descriptiva, utilizando cuatro métodos de recolección de datos, la observación propia, el análisis de documentos, la entrevista (semiestructurada) y la encuesta o cuestionario.

La diversificación de fuentes, tanto primarias, como secundarias, permitirá conocer aspectos importantes del ambiente y sistema laboral imperante, así cómo describir el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo que realizan, su centro de trabajo, a la relación existente con sus jefes y compañeros, con respecto a su edad y la satisfacción con respecto a su género.

Los resultados permitirán identificar fuentes de conflicto o resistencias que puedan derivar en un obstáculo en las relaciones del servicio y los funcionarios, no siempre se verifica un conflicto cuando se llega una movilización, en muchas ocasiones los conflictos derivan en una baja producción, alto ausentismo, gran cantidad de licencias médicas, altos niveles de estrés laboral, etc.

El Trabajo Social, es una disciplina que debe buscar dentro de sus posibilidades, no sólo mediar en conflictos, sino que principalmente evitarlos, adelantándose a las posibles fuente de problemas y aminorar sus consecuencias.

En la Tesorería General de la República, se están verificando una serie de cambios organizacionales, a los cuales no se les ha hecho un seguimiento, para conocer como afecta a los funcionarios y que tipo de percepción tienen de sus actuales ambientes laborales.

Es por ello que se considera relevante, realizar una descripción del actual ambiente laboral que impera en Servicios Públicos, como la Tesorería General de la República, considerando que los empleados públicos en nuestro país, poseen una cultura propia y reconocida socialmente, ya que son los encargados de hacer funcionar el Estado.

De esta forma conocer sus percepciones sobre las dificultades y esperanzas que tienen en sus trabajos permitirá, incrementar el conocimiento teórico, basado en descripciones prácticas de ambientes sociales dinámicos y evolutivos, como es el trabajo público y las condiciones en que se realiza.

Para efectos metodológicos y de alcances de la investigación, se pretende verificar la actual realidad de una de las divisiones más importantes de la TGR como lo es la Tesorería Regional Metropolitana (TRM), esto permitiría concentrar los esfuerzos de observación y descripción del fenómeno de estudio, a fin de identificar las principales variables contenidas y formar un plan de intervención efectivo.

1. Planteamiento del Problema

El trabajo es el fundamento de nuestro sistema de relaciones sociales, con el se cumplen objetivos y se realizan las tareas esenciales para el mantenimiento de la sociedad. Las organizaciones, de toda índole, requieren del trabajo de los individuos para su formación y desarrollo, sin el trabajo no sólo no se cumplirían los objetivos para la cual se forman, sino que no tendrían existencia, por lo tanto el esfuerzo de las personas por conseguir objetivos o completar metas es imprescindible para cualquier organización.

Pero ¿Qué es lo que mueve al hombre a trabajar?, ¿Qué hace que desee cumplir objetivos o lograr metas?, ¿En qué se diferencia un trabajo motivado por la búsqueda de la excelencia de uno que sólo se realiza por cumplir o satisfacer necesidades básicas?, sin duda poder responder de alguna forma a estas interrogantes, es aportar al desarrollo de las organizaciones y con esto al progreso humano, si bien existen variados autores desde Frederick Taylor, Abraham Maslow o Elton Mayo, quienes han buscado adentrarse en los fundamentos del trabajo humano, la palabra o el concepto central, sin duda es el de motivación.

La anterior tarea, quedaría enmarcado en el ámbito de las Ciencias sociales, las cuales se dedican al estudio de las actividades e interacciones de los seres humanos en las diversas facetas de su existencia. A partir de estos conceptos se debe considerar la perspectiva que considera al actor social como un ente activo en sentido individual o en sentido colectivo que interactúa con la realidad en la que desarrolla su actividad, de la que toma determinadas cosas y a la que aporta otras, (Giddens, 1998).

La importancia de constatar la efectividad y eficacia de la o las estrategias que sean posibles identificar, es que permitiría reconocer los aspectos destacables, así como reconocer las debilidades y posibles soluciones a un sistema de gestión de RRHH que debe ser de excelencia, para garantizar a la ciudadanía, que quienes se desempeñan en labores de tanta importancia estén siempre identificados y comprometidos con los valores y principios de la organización

en que se desempeñan, así como resguardados en sus derechos y bienestar económico, social y laboral.

La Tesorería General de la República, cumple una labor fundamental en el desarrollo del país, debiendo velar no sólo por la misión que se le encomienda, sino también por mantener a sus trabajadores en un ambiente sano y de desarrollo continuo.

Como se indicó anteriormente esta organización, ha estado sometida a cambios estructurales en donde el RRHH es preponderante, para cumplir con sus objetivos, las nuevas exigencias han implicado cambios a su vez en las relaciones laborales y en la cultura de sus trabajadores, siendo sometidos a nuevas presiones y requerimientos; por lo que un estudio sobre estos nuevos escenarios contribuiría mejorar los ambientes laborales, la producción de la institución, pero por sobre todo a mejorar el bienestar de la población, ya que un funcionario público valorado, motivado y satisfecho en sus derechos, permite que se lleven a la práctica con efectividad las relaciones entre el Estado y los ciudadanos, teniendo siempre como norte el bien común y el desarrollo social.

Por otra parte, la Tesorería Regional Metropolitana, es una de las divisiones más importantes de la TGR, según se expresó con anterioridad, esta es el centro de sus operaciones y la cara más visible del servicio. Por lo que conocer los ambientes y cultura que reina en dicha repartición permitirá adentrarse en el mundo de las relaciones laborales de los servicios públicos y proponer de esta manera una estrategia de intervención que propenda a evitar conflictos y por sobre todo colaborar con el desarrollo de sus funcionarios y su calidad de vida.

En relación al ámbito de la intervención social y en palabras del Comité de Ética en Trabajo Social del Colegio de Asistentes Sociales de Chile, (López Teresa, 2006), esta es cada vez más compleja y exige de los trabajadores sociales niveles de formación de excelencia, desarrollo de procesos crecientes de investigación social a fin de dotar a su intervención de un marco conceptual e interpretativo que permita participar fundadamente en el diseño de

propuestas de políticas públicas y sociales innovadoras y en procesos de intervención y acción social cada vez mas coherentes con los desafíos de equidad y justicia social que la realidad demanda y que vastos sectores sociales esperan. Por lo tanto es pertinente que los estudios estén dirigidos a identificar realidades concretas, como lo es el ambiente laboral en los servicios públicos.

2. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las actuales condiciones laborales de los trabajadores de la Tesorería Regional Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo que realizan?
- ¿Cuáles son las condiciones del ambiente laboral en la Tesorería Regional Metropolitana?
- ¿Cuál es el nivel satisfacción de los trabajadores con respecto al ambiente laboral de la TRM?
- En relación a su desarrollo personal ¿Cuál es el nivel de Satisfacción de los trabajadores con respecto a su Género?
- En relación a su desarrollo personal ¿Cuál es el nivel de Satisfacción de los trabajadores con respecto a su edad?

3. Objetivo de la Investigación

Objetivo general de Investigación

“Exponer el sistema de gestión organizacional que posee la Tesorería Regional Metropolitana”.

“Describir las condiciones laborales de los funcionarios de la Tesorería Regional Metropolitana”.

Objetivos específicos

- Mostrar el sistema organizacional de la Tesorería General de la República referente a las comunicaciones, procedimientos y desarrollo institucional.

- Exponer la gestión que realiza la Tesorería Regional Metropolitana en relación al desarrollo personal, calidad de vida laboral y desarrollo funcionario.
- Describir la percepción de los funcionarios referente a su lugar de trabajo en la Tesorería Regional Metropolitana.
- Describir la percepción de los funcionarios referente a los sistemas de incentivo y motivacionales en la Tesorería Regional Metropolitana.
- Determinar las posibles fuentes de conflicto al interior de Tesorería Regional Metropolitana.

4. Hipótesis

Según se ha podido establecer en una aproximación preliminar, existen dentro la TRM, una serie de aspectos que dificultan el ambiente laboral y las relaciones entre la administración y sus trabajadores, teniendo distintos orígenes y naturaleza, por lo que las hipótesis de investigación que se formulan responden a un ambiente en el que se observan deficiencias, debiendo estas ser comprobadas en el transcurso de la presente investigación y que pretenden comprobar la sistematización de una política institucional de la TRM, por mantener y desarrollar buenos ambientes laborales y una preocupación por su personal.

En consecuencia y respondiendo a nuestros objetivos de investigación se formula la siguiente hipótesis:

- Las actuales condiciones laborales de los trabajadores de la Tesorería Regional Metropolitana, no poseen un plan de seguimiento, evaluación y desarrollo que permita mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios.

5. Estrategia Metodológica

- **Tipo de Estudio**

En cuanto a la metodología de investigación, esta se propone como cualitativa, dado que se trata de describir el Sistema de Laboral imperante de la Tesorería Regional Metropolitana, en relación a los principios de modernización y preocupación por los ambientes laborales. Esta metodología de la investigación se preocupa fundamentalmente del sentido que le dan los actores al fenómeno observado, y así responder la pregunta general de investigación de acuerdo a las percepciones y opiniones de quienes participan en el fenómeno.

Por otra parte, la perspectiva cualitativa concibe la realidad como socialmente construida y múltiple, es decir, existe un conjunto de realidades; plantea una relación entre sujeto cognoscente y objeto por conocer; no se manipula el contexto natural de los actores, ya que el objetivo es comprender el fenómeno tal cual ocurre; el contexto se asume como una totalidad compleja; el diseño tiene carácter emergente; y el trabajo de campo es la actividad central de este paradigma, ya que se busca comprender las creencias y los comportamientos humanos desde el punto de vista del actor social, (Flick, 2004).

Dentro de esta perspectiva, se eligió el estudio descriptivo, ya que a través de éste, es posible puntualizar propiedades importantes de la percepción de los actores participantes y de las relaciones que componen sus sistemas de cultura de trabajo, protección social, ambiente laboral y de bienestar, en este caso de los administrativos y funcionarios, de la TRM.

En su libro Metodología de la Investigación Sampieri, describe el tipo de investigación descriptiva, en el que especifica que está presente, cuando el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. En este aspecto es posible la utilización de estudios descriptivos, los que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o

componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir, (Sampieri, 1997).

Las técnicas cualitativas entrevista, grupo de discusión y observación directa plantean un acercamiento a la realidad sociolaboral desde una perspectiva centrada en el caso concreto estudiado. Debido a su naturaleza casuística permite aportar una diversidad de situaciones a estudiar que enriquecen plenamente los resultados de la investigación.

Todas estas técnicas tienen un carácter complementario, y, por tanto, permiten una triangulación de perspectivas, posibilitando obtener las informaciones suficientes para desarrollar la investigación.

Con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas, se diseñó la siguiente estrategia metodológica basada en definir las dimensiones necesarias para mantener un sistema de incentivo, bienestar, desarrollo personal y de carrera funcionaria, además de medir el clima organizacional y los sistemas motivacionales, desarrollados por la Dirección de la Tesorería Regional Metropolitana. Utilizando para ello una descripción de la percepción de los funcionarios de la TRM, a través de una encuesta, que mida estas dimensiones, en conjunto con este instrumento se realizaran entrevistas a los encargados de personal y bienestar de la TRG, con el fin de contrastar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los funcionarios, de la misma forma se considera oportuno indagar en las percepciones y opiniones de los dirigentes e la Asociación de Empleados de Tesorería (AET).

La estrategia metodológica se basa en dos aspectos, describir la estrategia que ha desarrollado a la Tesorería Regional Metropolitana y su sistema de RRHH, para la mantener y mejorar las relaciones laborales con sus trabajadores, utilizando para ello una descripción del proceso de administración del personal a través de la recolección documentarias pertinente, además de seleccionar un modelo de evaluación de sistema de relaciones laborales y ambientes de trabajo.

Para efectos de la presente indagación se buscó un método de evaluación, que permitiera determinar si los encargados de la administración de RRHH de la TRM, alcanza sus objetivos, además de destacar las fortalezas y omisiones del proceso de formación de ambientes laborales, junto con determinar la relación de resultados de las políticas de relaciones laborales, de formación y si existen brechas entre las políticas de RRHH y las expectativas de los funcionarios de la TRM.

Así mismo se plantea esta evaluación dentro del enfoque cualitativo, “la investigación cualitativa en ciencias humanas tiene como propósito principal comprender los fenómenos sociales, sean en grupos de individuos o situaciones sociales”, (Taylor y Bogdan, 1984).

Se utilizó como parámetro de medición, la adaptación del modelo de evaluación de Litwin y Stinger que proporcionan un contexto para la concepción y utilización de instrumentos conducentes a determinar la percepción de los trabajadores o funcionarios de una organización, sobre ambientes y climas laborales, la que se obtiene a través de la aplicación de una encuesta cuestionario.

Además se busca agrupar la información recogida en diferentes categorías o diferentes matrices basadas en las variables de Litwin y Stinger, tanto para la recogida de datos, como para su posterior análisis.

Universo

El Universo de investigación del presente estudio, está compuesto por todos los funcionarios administrativos y Jefaturas de la Tesorería Regional Metropolitana Centro, la que tiene sus dependencias en Teatinos # 28, 1° y 2° piso, siendo un total de 136.

Muestra

Como muestra se tuvieron dos parámetros para definir las, aplicadas a los distintos instrumentos de recolección de datos, de esta forma la muestra se conformó de la siguiente manera:

Muestra para la entrevistas

La selección fue intencionada y discrecional, y consideradas fuentes primarias de información, ya que se contemplo entrevistar a Jefas de Unidades del Departamento Personal de la Tesorería General de la República y Jefes de Unidades de la Tesorería Regional Metropolitana.

Muestra para la encuesta

Para la encuesta se contempla un universo muestral de 120 funcionarios administrativos, teniendo estos como característica, no ejercer jefaturas de Departamentos, ni Unidades y estar bajo el sistema contractual de planta o contrata.

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". (Levin & Rubin, 1996).

La muestra será de 54 funcionarios, considerándose para su selección, sexo y antigüedad, (este último varia en dos tramos de cero a 9 años y de 10 años y más de antigüedad en la TRM).

De esta forma la selección de la muestra se realizó a través de un Muestreo Estratificado. Este procedimiento de muestreo determina los estratos que conforman una población de estudio para seleccionar y extraer de ellos la muestra.

Se entiende por estrato todo subgrupo de unidades de análisis que difieren en las características que se van a analizar en una investigación.

Los pasos a seguir para seleccionar una muestra proporcionalmente estratificada son:

1) Definir la población de estudio.

La población se determinó en relación a la calidad contractual con la Tesorería Regional Santiago que laboran en Teatinos # 28 correspondiendo a un total de 120 funcionarios con contrato y a contrata.

2) Determinar el tamaño de muestra requerido.

Se estableció una muestra del 45%, considerándose representativa del Universo de estudio.

3) Establecer los estratos o subgrupos.

Se establecieron grupos por género

4) Selección y extracción de la muestra por subgrupo aplicando el procedimiento de muestreo aleatorio simple.

Los pasos para obtener una muestra aleatoria simple son:

1 Definir la población de estudio.

2 Enumerar a todas las unidades de análisis que integran la población, asignándoles un número de identidad o identificación.

3 Determinar el tamaño de muestra óptimo para el estudio.

4 Seleccionar la muestra de manera sistemática utilizando una tabla de números aleatorios.

Se estableció 48.10% de hombres y un 51.9% de mujeres, cercanos al 50% por lo que se consideran como subgrupos válidos para efectos del presente estudio.

Técnicas de recolección de Información

El presente estudio contempló como técnicas de recolección de datos, dentro de la perspectiva cualitativa, la entrevista semi estructurada, el análisis de documentos y la aplicación de un cuestionario.

En consideración, las entrevistas permiten adentrarse profundamente en el tema específico con cada uno de los informantes de forma individual y directa. Se postula que esta es la forma más efectiva para acercarse a la obtención del punto de vista de los actores relevantes de nuestro objeto de estudio. Con las entrevistas se busca una opinión más elaborada y refinada por persona, se busca obtener información desde los actores más ilustrados y conocedores del fenómeno investigado.

Por otra parte la entrevista semi estructurada permite una conversación con los sujetos y está marcada por ciertos límites: el investigador debe proveer un contexto o un marco orientador para el sujeto entrevistado.

Por lo tanto se aplicara una entrevista semi estructurada a los encargados de RRHH de la TRM.

Por otra parte como segundo método de recolección de datos se utilizara el cuestionario, el cual se basa en modelo de evaluación de Litwin y Stinger, de ambientes y climas laborales.

Variables de investigación

Objetivo General 1: “Exponer el sistema de gestión organizacional que posee la Tesorería Regional Metropolitana”.

Variable 1: Gestión organizacional y de desarrollo de las personas en la Tesorería Regional Metropolitana.

Objetivo General 2: “Describir las condiciones laborales de los funcionarios de la Tesorería Regional Metropolitana”.

Variable 2: Percepción de los funcionarios del ambiente laboral y organizacional de la Tesorería Regional Metropolitana.

PRIMERA PARTE
MARCO REFERENCIAL

1. Tesorería General de la República

El origen de la Tesorería General de la República se remonta al tiempo de la conquista, luego de la llegada de Cristóbal Colón a América (1492) y ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano ofrecía a las expediciones siguientes.

La Tesorería General de República es la heredera histórica de una labor continua de manejo y Gestión de los Fondos Fiscales y que se inicia en la génesis de la organización política chilena con el nombramiento interino, por parte de Pedro de Valdivia, de Jerónimo de Alderete como primer Oficial Real (1541).

Después de haberse constituido la independencia, se realizaron cambios constantes en el desarrollo de los asuntos económicos. Estos cambios fueron formales en los primeros años (lo que antes era Monárquico ahora es Nacional), y la Tesorería pasó a llamarse Tesorería General de la República y sus antiguos oficiales reales Ministros de la Tesorería.

Un primer paso en la organización económica del país es la creación (2 de junio de 1817) del Ministerio de Hacienda, quedando a cargo de Hipólito Villegas, quien además fue el primer Tesorero de la República. Durante este período la Tesorería hizo su aporte más significativo al proceso de desarrollo del país, al instrumentalizar acciones de endeudamiento interno, consistentes en emisiones de bonos de deuda interior, por préstamos que el Estado tomó.

El siguiente período, dentro de la evolución de funciones de la Tesorería, está marcado por la expansión económica que experimenta el país durante el último cuarto del siglo pasado. Una mayor cantidad de negocios; el surgimiento de un sistema bancario, sumado a otros factores hacen que se manifieste la necesidad de un reordenamiento de los Servicios de Tesorería.

Como consecuencia de esto, en 1883 se dictó la Ley de Reforma de la Dirección del Tesoro, inspirada en ideas de centralización y simplificación de las tareas de contabilidad y recaudación.

Posteriormente durante el siglo XX, con la visita que hizo a Chile, la Misión Kemmerer, se reorganizan las disposiciones vigentes de la Tesorería y se crean, por medio de un decreto publicado el 5 de agosto de 1927, la Tesorería General de la República, el Banco Central y la Contraloría General de la República.

El primer Tesorero General de la República fue Augusto Merino Segura (1927-1930). Su nombramiento fue un trasunto del nuevo espíritu que Ibáñez del Campo pretendía imponer a la administración del Estado. Los nuevos hombres con poder del Gobierno eran jóvenes de extracción social ajena a las familias que constituían la viga maestra del sector dominante; ya no procedían de la abogacía, como era característico del siglo XIX, sino que del comercio; los negocios y la ingeniería, lo que ve aumentar su valoración social y su peso para decidir.

La primera planta de la Tesorería General de la República la constituyen 817 funcionarios; 18 Tesorerías Provinciales y 232 Tesorerías Comunales. Posteriormente, mediante la Ley N° 2437 (08 de Noviembre 1927) se determinan las funciones del nuevo ente de la administración pública.

La estructura de la Tesorería es modificada con posterioridad, siempre bajo el concepto de mejorar su funcionamiento. En los inicios de los años 60' se vivía una situación muy peculiar en América Latina, una ola de regímenes populistas durante la década anterior (Perón, la revolución nacionalista boliviana; Ibáñez del Campo durante su segunda administración, etc.) daba inicio a un nuevo decenio convulsionado y marcado por el signo de la triunfante revolución cubana (1959). En este contexto, Estados Unidos y los organismos económicos internacionales estimulan a los Gobiernos a realizar reformas que signifiquen una mejora en sus sistemas de recaudación, necesarios para dotar a sus

poblaciones de mejores condiciones económicas y sociales que alejen la posibilidad de estalladas revoluciones.

Lo que se buscaba a través de estas reformas era una actualización en la estructura del Servicio y una mayor centralización que, junto a los evidentes progresos técnicos producidos desde la fundación de la Tesorería, permitieran un trabajo más eficiente.

Sin abandonar las labores centrales que su decreto de fundación entregaba, se introdujeron algunos cambios como, por ejemplo, la centralización en nuevos departamentos de lo que antes eran las secciones del servicio y la supresión del cargo de Subtesorero. Se dispone que los cargos asesores del Tesorero General, creados por este reglamento Orgánico, sean servidos por personas que estén en posesión del título profesional de abogado o ingeniero comercial. Además, se ordena centralizar todos los ingresos fiscales manejados por la Tesorería en la Cuenta Única del Banco del Estado.

La reorganización derivada de este Decreto tuvo aspectos positivos para el Servicio, entre los que destaca:

- Una nueva regulación, más detallada y explícita respecto a las funciones de cada departamento así como del Tesorero General.
- Desaparece de la Normativa la obligación de las Tesorerías Provinciales de ejecutar procedimientos de cobranza, rentas y créditos en mora. Esta misión pasó al servicio de Cobranza Judicial de Impuestos y, posteriormente, al Consejo de Defensa del Estado.
- Se faculta a la Tesorería General de la República, suspender la entrega de fondos o retener remuneraciones o desahucios a funcionarios públicos si es que hay cargos pendientes contra ellos.

En 1963 se produce una nueva reformulación legal del funcionamiento de la Tesorería, que pretende agregar claridad a la definición de funciones de cada departamento; establecer algunas secciones al interior de éstos y permitir, mediante la creación del cargo de Inspector Visitador Zonal, una progresiva descentralización funcional.

Posterior al gobierno militar se introducen profundas reformas en el Sector Público. Las reestructuraciones llevadas a cabo se enmarcaban en el concepto de la disminución de la planta funcionaria estatal, el férreo control sobre el gasto público y la descentralización de los servicios administrativos.

Debido a estas Reformas, varios servicios se vieron severamente disminuidos en su dotación de recursos y personal. En tal sentido, la Tesorería General de la República fue reestructurada a través del Decreto con Fuerza de Ley N° 178 (1981) que suprimió las Tesorerías Comunes y las trasladó a las Municipalidades. Este traspaso significó que un Servicio que tenía 3 mil 500 funcionarios quedara con 900; pasar de 257 Tesorerías Comunes a 13 Tesorerías Regionales y de 25 Provinciales a 15.

Actualmente, la estructura de la Tesorería General de la República se compone de Divisiones y Departamentos.

2. Tesorería General de la República en la actualidad

Planificación Estratégica

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

Visión: Ser el Servicio Público de vanguardia en la administración tributaria y financiera. Moderno y eficiente en la gestión de recaudar, cobrar, pagar y

administrar los fondos públicos; brindando una atención personalizada e integral de alta calidad con la más avanzada tecnología; integrado por un equipo de personas capacitadas, participativas, altamente motivadas y comprometidas con los valores y objetivos institucionales.

Función: La Tesorería General de la República es el Servicio Público responsable de recaudar y cobrar los tributos y créditos del Sector Público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile, llevar una cuenta única tributaria por cada uno de los contribuyentes en la cual se registraran todos los derechos y obligaciones tributarios de éstos y demás deudores del sector publico, entregar información a las autoridades, respecto de los antecedentes derivados de la Contabilidad Pública, además tiene como responsabilidad la obtención y manejo de los recursos financieros del Sector Público y de su posterior distribución y control de acuerdo con las necesidades de cumplimiento de las obligaciones públicas, determinadas en el Presupuesto de la Nación, lo que hace que esta repartición pública sea fundamental para el mantenimiento del Estado Chileno.

Para cumplir de manera efectiva la misión de compatibilidad y equilibrio de las finanzas públicas, que le ha sido encomendada, la Tesorería General de la República desarrolla una serie de funciones en los siguientes ámbitos:

- Recaudación: La Tesorería recauda todos los ingresos del fisco, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, con excepción de aquellos que constituyen ingresos propios de otros Servicios Públicos y Municipalidades.
- Cobranza: Tiene a su cargo la cobranza administrativa y judicial de todos los impuestos, patentes, multas y del pago de las obligaciones del Fisco.
- Pago de las obligaciones del fisco: Paga todas las obligaciones del Tesoro Público, tales como devoluciones de impuestos, subsidios,

fomento a actividades económicas o zonas geográficas, transferencias municipales, aportes fiscales a instituciones públicas, pensiones y premios nacionales.

- Administración de la Deuda Pública: Administra la deuda pública, tanto interna como externa. El Tesorero General tiene la facultad para endeudarse por cuenta del Estado, así como para colocar títulos o valores en el mercado financiero interno y/o externo, cuando la situación financiera así lo requiera.
- La administración de la Cuenta Única Tributaria (CUT): Se encarga de la CUT, que es la base de datos que registra detalladamente todos los derechos y obligaciones de los ciudadanos y de las empresas con el Tesoro, así como la situación impositiva de los inmuebles. Administra la información referida a personas naturales y jurídicas, bienes raíces, predios derivados de la Reforma Agraria, patentes mineras y cobranza morosa.
- Ejecución y contabilización del Tesoro Público: Esta función la realiza conforme a las instrucciones impartidas por la Dirección de Presupuesto y por la Contraloría General.

2.1. Estructura orgánica

Este organismo depende del Ministerio de Hacienda y está conformado por una Tesorería General, quince Tesorerías Regionales y veintiséis Tesorerías Provinciales, dos Oficinas Tesorerías Móviles en conformidad con las normas del Estatuto Orgánico refundido, fijado por el D.F.L. de Hacienda N° 1 de 1994.

La Tesorería General, es una organización funcional que facilita el logro de sus objetivos con eficiencia y eficacia para incrementar el impacto del

quehacer institucional en la comunidad. Se estructura en seis Divisiones y dos Departamentos. Las Divisiones que la conforman son: División Cobranzas y Quiebras, División Finanzas Publicas, División de Personal, División de Estudios y Desarrollo, División Operaciones, División Jurídica. Los departamentos que la conforman son: Departamento de Administración y Departamento de Contraloría Interna, más una Unidad de Auditoría Interna, todos estos fijados por el Estatuto Orgánico del Servicio.

2.2.- Funciones de las Divisiones y Departamentos

División de Cobranzas y Quiebras: Le corresponderá planificar, elaborar y proponer al Tesorero General las políticas, objetivos y metas para la Cobranza Administrativa y Judicial de impuestos y créditos morosos del sector publico; confeccionar los planes y programas de cobranza y proponer los presupuestos respectivos; coordinar con los demás Departamentos la implementación requerida para su íntegra y cabal ejecución; proponer las instrucciones necesarias, supervisando el cumplimiento , llevar el control de la gestión de esta función, disponiendo la confección de informes estadísticos y su análisis a nivel Provincial, Regional y Nacional ; y proponer las normas relativas a facilidades de pago de las obligaciones tributarias y créditos del sector público moroso.

La Cobranza Administrativa será gestionada por la División de Operaciones y las Secciones Ingresos de las Tesorerías Regionales y Provinciales, en coordinación con la División de Cobranzas y Quiebras.

Asimismo, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 9º, letra d) números 1 y 5 .del D.F.L. N°1 de1994, del Ministerio de Hacienda, será su responsabilidad proporcionar asesoría legal y jurídica a nivel nacional al Tesorero General de la República, a los Jefes de Divisiones , a las Tesorerías , Regionales y Provinciales y a los Abogados del Servicio de Tesorerías , en materia de cobranza, y en particular en la tramitación e

intervención del Fisco en los juicios ejecutivos de cobro de impuestos y créditos fiscales morosos, en los recursos, en tercerías y demás incidencias, que deban interponerse en defensa del interés fiscal.

Del mismo modo, deberá velar por la operatividad y correcto funcionamiento de los Sistemas de Control Computacional de Cobranza y otras aplicaciones informáticas de apoyo a la función de cobro; determinar la viabilidad de la cartera de deudores morosos y efectuar su clasificación, conforme a los criterios y lineamientos fijados por la Superioridad del Servicio.

Deberá determinar las necesidades de personal destinado a funciones de cobranza, en especial, abogado y recaudadores fiscales, en coordinación con las Tesorerías y el Departamento de Personal. Asimismo deberá elaborar, proponer y administrar el presupuesto de cobranzas.

Igualmente, deberá hacer valer los créditos del Fisco, interviniendo directamente en los juicios de quiebras y convenios judiciales que se substancien en los Juzgados de la Región Metropolitana, y llevar su registro y control a nivel nacional asesorando e impartiendo las instrucciones necesarias para la correcta tramitación de dichos juicios.

Le corresponderá además, proponer y definir la incorporación de nuevos servicios al sitio de Internet y su contenido, así como la administración y el control de calidad de la información de todos los servicios relacionados con las funciones propias del Departamento. La solicitud de incorporación de un nuevo servicio deberá ser formulada al Comité de Informática o a la instancia que corresponda, quienes en definitiva aprobarán o rechazarán tal petición.

Finalmente, deberá desarrollar las demás actividades y o encargos que le encomiende especialmente el Tesorero General de la República, vinculadas a la función de cobranza.

División Finanzas Públicas: A la División de Finanzas Públicas le corresponderá administrar la Cuenta Única Fiscal Principal en el Banco del Estado y las cuentas abiertas por la Tesorería General de la República en el Banco Central, teniendo además a su cargo la administración, control y distribución de todos los recursos financieros que deben enterarse en arcas fiscales, de conformidad con las leyes, decretos y programas de caja del Ministerio de Hacienda.

Asimismo, recaudará los tributos que deban pagarse en moneda extranjera y atenderá los compromisos del Estado en tal moneda, pudiendo para estos y otros efectos que se determinen, adquirir y vender la moneda que sea necesaria.

División de Personal: Administrar y gestionar los recursos humanos del Servicio, en sus aspectos cuantitativo, cualitativo y de anticipación, debiendo velar por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.

Perfeccionar un sistema de gestión de recursos humanos, que incremente la motivación, participación e integración de los funcionarios y de la organización al esfuerzo modernizador continuo.

Generar los canales de participación adecuados para incorporar los saberes institucionales, detectar y solucionar conflictos y buscar la transparencia y objetividad de la gestión institucional en su área de competencia, de modo que los funcionarios sean actores del proceso institucional.

División Estudios y Desarrollo: La División de Estudios y Desarrollo tendrá como misión entregar servicios, herramientas y productos de información, de calidad y en forma oportuna para el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Servicio de Tesorerías, para las entidades públicas y para los contribuyentes. Integrando para ello, constantemente nuevas tecnologías y optimizando los procesos de negocios.

En este ámbito será el responsable de rediseñar sistemas informáticos en base a una plataforma tecnológica moderna, tendiente a contar con información integral, confiable, oportuna y segura, para la cual se debe establecer la estructura y procedimientos que permitan el almacenamiento, resguardo y recuperación de datos en la mejor forma.

Será responsable de asesorar al Tesorero General de la República en la toma de decisiones respecto a las nuevas tecnologías a incorporar en el Servicio.

División de Operaciones: La División de Operaciones es responsable de:

Supervisar la gestión y operación de las Tesorerías Regionales y Provinciales para lo cual debe proponer e implementar modelos de gestión, organización y dotación para el buen cumplimiento de los objetivos del Servicio. Tendrá a su cargo la evaluación de la gestión de los Tesoreros Regionales.

Realizar la coordinación operativa con los diversos organismos giradores para la gestión eficiente de la Recaudación por concepto de impuestos y créditos morosos del Sector Público, administrando la cartera de deudas que éstos encomienden al Servicio de Tesorerías para su cobro, estableciendo procedimientos operativos de envío, registro y modificación de la información en la Cuenta Única Tributaria.

Implementar las políticas y elaborar los procedimientos para la gestión del proceso de Egresos y Compensación de Deudas, administrando las cuentas corrientes que se utilicen para la materialización centralizada de éstos, ocupándose de su gestión, mantención y conciliación, definiendo e implementando los procedimientos de fiscalización que corresponda, excluyendo aquellos procesos de egresos que se refieren a la distribución de los recursos públicos que son materia del Departamento de Finanzas Públicas.

Proponer al Tesorero General atributos para la definición del Plan de Cobranza. Planificar y controlar las acciones de Cobranza Administrativa sobre las deudas morosas que no han entrado en etapa de cobranza judicial, de acuerdo al Plan de Cobranzas, así como ejecutar los procesos centralizados de Cobranza Administrativa que corresponda.

Canalizar y definir los requerimientos funcionales para los sistemas relacionados con las áreas de Recaudación, Egresos y Cobranza Administrativa así como otros ámbitos de competencia del Departamento. Aprobar la implementación de las mantenciones y de los nuevos sistemas y organizar la puesta en marcha, capacitación, manuales y procedimientos operativos asociados.

Elaborar, mejorar, difundir y publicar las normas y procedimientos que se establezcan para la correcta ejecución de los procesos de las áreas de su competencia. Asimismo, debe asegurar la revisión y aprobación de las normas y procedimientos elaborados por otros departamentos de la Tesorería y velar por la calidad de todas las normas y procedimientos que se elaboren.

Definir herramientas de control e indicadores para la gestión de las Tesorerías Regionales y Provinciales, en particular para los procesos de recaudación, egresos y cobranza administrativa y para los servicios que la Institución es responsable de prestar a los contribuyentes, así como para los nuevos productos que se entregue a los usuarios, definiendo estándares de calidad en el servicio.

Proponer al Tesorero General los proyectos de apertura, cierre y/o ampliación de oficinas de Tesorería a lo largo del territorio nacional, preparando la evaluación técnica de éstos y coordinando su posterior ejecución.

Será responsable de desarrollar las demás medidas y acciones que le encomiende especialmente el Tesorero General de la República.

División Jurídica: A la División Jurídica le corresponderá asesorar al Tesorero General y a las distintas dependencias de Tesorerías en materias jurídicas de competencia del Servicio, difundir la jurisprudencia administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa de este organismo y uniformar los criterios jurídicos de los abogados del Servicio.

El Jefe del Departamento Jurídico tendrá la calidad de Fiscal para todos los efectos legales y administrativos y deberá asumir la representación y patrocinio del Fisco en los casos previstos en el artículo 186 del Código Tributario.

Departamento de Administración: Al Departamento de Administración le corresponderá administrar los recursos físicos y financieros del Servicio, poner en ejecución el sistema de recepción, clasificación y despacho de toda clase de correspondencia, proponer al Tesorero General acciones tendientes al mejor uso y aprovechamiento de los recursos cuya administración le compete y programar visitas a regiones y provincias para supervisar la gestión de éstas en las materias de su competencia.

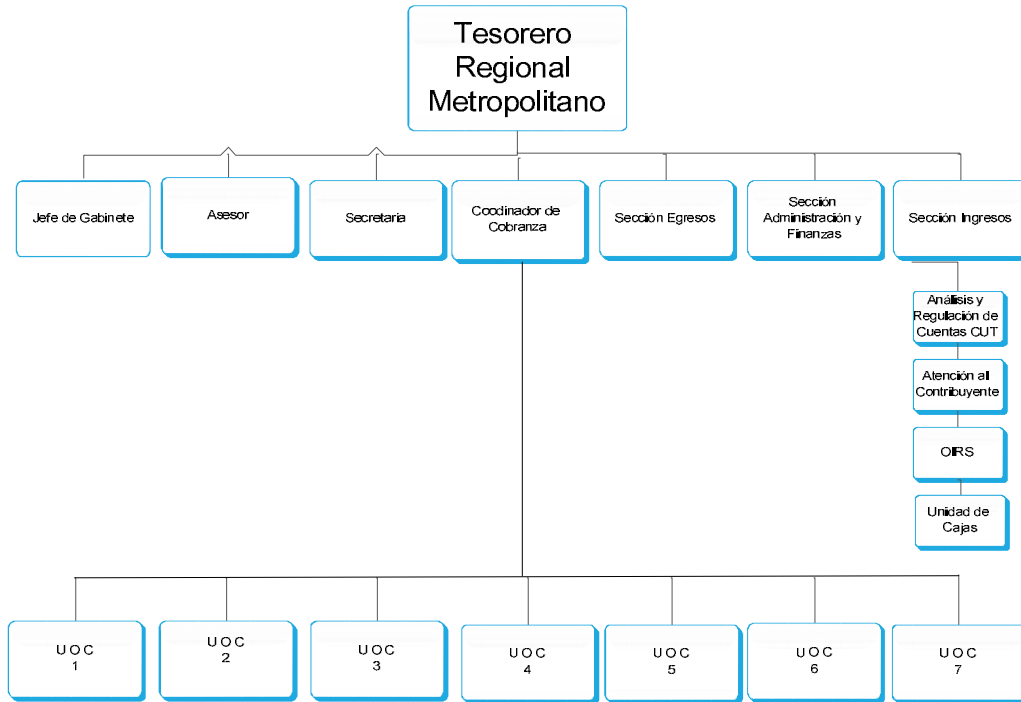
Departamento de Contraloría Interna: Al Departamento de Contraloría Interna le corresponderá supervisar que los procedimientos que compete aplicar al Servicio relativos a materias administrativas y financieras, se ajusten a los principios esenciales en que se basa un régimen de estado de derecho, como son los principios de legalidad o juridicidad; de recta economía; de probidad; de responsabilidad; y de control desarrollando dentro de este ámbito, las acciones preventivas necesarias para su mejor cumplimiento.

3. Tesorería Regional Metropolitana.

Tesorería Regional Metropolitana, ubicada en calle Teatinos 28, pisos 1 y 2, en Santiago Centro, siendo su Director Regional Tesorero Metropolitano el Sr. Washington Fernando Fuentes.

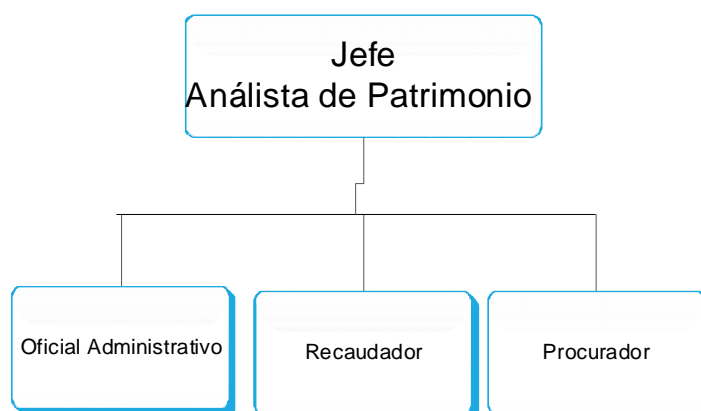
La Tesorería Regional Metropolitana es dependiente de la Tesorería General de la República y es la encargada de recaudar, cobrar y custodiar los fondos y valores fiscales y, asimismo, pagar los compromisos fiscales y los de otros organismos públicos que le fueren encomendados.

Organigrama Tesorería Regional Metropolitana



Fuente de elaboración propia

Organigrama Unidad Operativa de Cobro (UOC)



Fuente de elaboración propia

La Tesorería Regional Metropolitana a nivel operativo depende de la División de Operaciones y a nivel de RRHH al Departamento de Personal, a éste Departamento le corresponde administrar los recursos humanos del Servicio, debiendo velar por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.

En el ejercicio de sus funciones, es responsable de:

1. Elaborar criterios de selección del personal y efectuar el análisis y descripción de los cargos que componen las plantas del Servicio.
2. Proponer la cantidad y la distribución de los recursos humanos necesarios para el mejor cumplimiento de las labores del Servicio, efectuando evaluaciones periódicas.
3. Coordinar la aplicación y velar por el cumplimiento de las normas que rigen el sistema de calificación del personal.
4. Velar por el constante perfeccionamiento de los funcionarios, elaborando y ejecutando planes de capacitación funcionaria.

5. Formular políticas tendientes al óptimo desarrollo de las relaciones laborales y proponer, coordinar y ejecutar programas de bienestar del personal.

6. Estudiar y proponer al Tesorero General acciones tendientes al mejor uso y aprovechamiento de los recursos cuya administración le compete y, asimismo, planes de desarrollo que permitan la adaptación de la estructura interna del Servicio a necesidades futuras.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1. Trato Laboral y Clima Organizacional, en un buen ambiente laboral

Para los trabajadores sociales, las expectativas de acción deben estar marcadas por la capacidad de conocer e innovar en los distintos ambientes sociales en donde sea necesaria la intervención profesional a fin de resguardar los valores humanos que deben marcar las relaciones entre las personas, en especial si estas pertenecen a organizaciones públicas, las cuales tienen un mandato y cultura de servicio público.

Desde esta perspectiva es necesario reconocer dos aspectos fundamentales las personas y las organizaciones, tanto sus comportamientos, acciones y en el caso de las personas sus percepciones sobre el ambiente que los rodea, para conseguir nuestros objetivos se define en primera instancia el concepto de ambiente laboral que constituye en definitiva la capacidad de distinguir la forma en que se percibe la relación laboral, entre trabajadores y su organización es este caso, los funcionarios y la TRM.

2. El Ambiente Laboral

Según diversos estudios, tanto gubernamentales como privados, se ha venido planteando la necesidad de re-pensar la situación laboral a la luz del tema de los derechos y deberes asociados al ámbito del trabajo, se indica que existe una creciente necesidad de avanzar hacia la construcción de una ciudadanía laboral.

Este concepto es más amplio, que la sola legislación que tiene nuestro país sobre estas materias, en el sentido que involucra otros aspectos como la cultura, los valores y principios de los actores, y no se restringe sólo los deberes y derechos establecidos en las diversas ordenanzas que se han dictado al respecto como lo es el Código del Trabajo, o el Estatuto Administrativo en el caso de los trabajadores públicos. Por el contrario se trata

de lograr un reconocimiento del "otro", como un interlocutor legítimo, no sólo para hacer valer los términos de un contrato de trabajo (que establece claramente, los límites y posibilidades de acción de administradores y trabajadores) sino para hacer valer la condición de personas, que pueden adquirir compromisos y una forma de relacionarse sobre la base de la igualdad por su sola condición humana.

En este debate se establece como prioridad reconocer un marco de derechos y deberes para ambos actores de la relación laboral, empresarios y trabajadores, ya que de esta forma se dotaría al ambiente laboral de un contexto de transparencia, de buenas prácticas, de respeto a la condición humana, (Espinoza, 2006).

El logro de estas medidas indudablemente, pondría a las relaciones laborales del país, en una situación cualitativamente superior, para establecer los marcos de cooperación, prevención de conflictos y para dirimir las legítimas diferencias individuales o colectivas de trabajadores y empresarios, en el caso de la actividad privada y el Estado en el caso de los Servicios Públicos.

Lo que se busca, según los especialistas es complementar el marco legal, en la realidad cotidiana del cumplimiento de las tareas, en el trato que se da y se recibe, en la contribución creativa y mancomunada de empresa y trabajadores, así como también en la retribución a que tienen derecho los trabajadores por los resultados, por el éxito, o por el fracaso de la actividad económica en la que están involucrados.

Desde esta perspectiva, el estudio de la calidad de vida en el trabajo, resulta de gran relevancia, ya que permite la construcción de individuos laboralmente sanos y de organizaciones responsables y con sustentabilidad social.

La calidad de vida laboral tiene componentes objetivos y subjetivos. Dicho en términos simples es la manera cómo las personas viven la cotidianidad en su ambiente laboral. Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como

las contractuales y remuneraciones hasta las relaciones sociales que se dan tanto entre los trabajadores, como entre éstos y la parte empresarial. También las actitudes y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de esta conjunción de factores.

A continuación se presentan los principales aspectos que definen un ambiente o clima labora, sus características organizacionales y aspectos motivacionales.

CAPITULO II

1. La interacción entre personas y organizaciones

Las personas para cumplir sus objetivos, tanto primarios, como secundarios deciden organizarse o participar de una, lo que implica que el individuo necesita integrarse al sistema y a sus objetivos, para esto se requiere que conozca y se motive con su trabajo a fin de explotar toda su potencialidad, esto exige no solamente que el hombre desarrolle capacidades mentales de procedimiento de pensar, decidir, etc. sino también, que adquiera informaciones y creencias que le permitan “conocer” a las personas y a las cosas en su medio y enfrentarlas”. Se hace importante aquí conocer el contenido mental del hombre y la forma como ese contenido es adquirido, o sea, sus percepciones y como ellas actúan como un sistema de filtros por intermedio de los cuales concibe la realidad ambiental que lo envuelve.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc. (Azcurrea Miriam, Ávila Castaño Lorena, 2007)

Entre los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir: las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización; las condiciones ambientales (tanto físicas, como sociales), entre otros.

En el ámbito público de nuestro país los factores internos y externos son complejos, ya que conforman una cultura en si misma, la que es conocida por

el compromiso de servicio público que implica y las limitantes que tiene por los bajos sueldos la falta de cambios en las labores diarias y muchas veces la presión de las sociedad sobre el comportamiento que se les exige a los empleados públicos, mayor transparencia, eficiencia, buena atención etc., pero marcado por las criticas a la burocracia que implica el sistema público.

2. Las personas como microsistemas

Como se indicó anteriormente el hombre es complejo y se integra a sistemas organizacionales igual de complejos, creando sistemas, subsistemas y micro sistemas, en este caso algunos autores definen al hombre como un micro sistema, ya que se asegura que las personas pueden ser consideradas como sistemas en interacción con su ambiente. Lorsch y Morse resaltan que “como una organización, un individuo puede ser visto como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente”. Más adelante, esos autores acentúan el reconocimiento de la variabilidad en el hombre y en su contexto organizacional, considerando que los factores ambientales externos e internos deben tenerse en cuenta en el estudio de las personas.

Hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas.

El comportamiento humano es extremadamente complejo y para explicarlo brevemente, es posible recurrir a algunas áreas de la Psicología, las que de manera resumida señalan que el comportamiento humano es afectado por tres diferentes perspectivas, (Chiavenato 1979:55)

- a) los factores externos (ambientales) que son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento;
- b) los factores directivos internos son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias

experiencias y de las comunicaciones de otras personas por medio de sucesivos pasos de exposición, a la información, a la percepción, a la comprensión, etc., hasta la acción o al comportamiento; y

c) los factores dinámicos internos son los componentes dinamizadores de la personalidad: las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

En cuanto a los factores externos (ambientales) es importante señalar que las organizaciones constituyen el ambiente básico de las personas, o sea, su medio ambiente inmediato.

Por medio de esas relaciones, las organizaciones y los individuos pueden transmitir un gran volumen de informaciones relacionadas con sus objetivos.

Es aquí donde se puede explicar la necesidad de compartir los objetivos de la organización, en este caso la labor del Servicio de Tesorería, tanto en sus objetivos estratégicos, como institucionales, pero principalmente en el servicio público y lo que esto significa, según se puede recoger de la literatura, desde el punto de vista de los factores directivos internos, la personalidad de cada individuo es estructurada en forma que canaliza las fuerzas internas y externas, mediante etapas sucesivas de procesamiento de la información.

Esto señala que la motivación y el compromiso no es inmediato o sólo con la instrucción, sino que requiere de tiempo y de una constante preocupación de los directivos en mantener el compromiso de sus funcionarios, ya que hasta cierto punto, cada individuo es considerado como un procesador de informaciones, respondiendo al medio ambiente de acuerdo con la manera por la cual se expone a las informaciones, por su percepción y comprensión y por la opinión que desarrolla respecto de lo que percibe y comprende.

Es posible entonces señalar que el comportamiento de las personas está basado más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos.

2.1 Las personas

Uno de los ejes centrales del trabajo social, son las relaciones sociales, en donde cada persona conforma un todo sistémico que alimenta esta conformación entre individuos, por lo tanto las relaciones sociales en cualquiera de sus aspectos se estructuran según las percepciones colectivas y personales de cada uno de los individuos que interactúan en un momento dado, desde esta perspectiva para acercarnos a las variables que interviene el fenómeno de ambiente laboral y condiciones de trabajo, es necesario precisar el comportamiento de una persona y los elementos que la componen.

Según es posible establecer el comportamiento se basa en las percepciones del individuo, esta función de percepción tiende algunas veces a ser distorsionada. Esa distorsión varía según el propio marco de referencias del individuo. Es el caso de la percepción selectiva que se refiere a la tendencia a “percibir” los aspectos de una situación, compatibles con el marco de referencias del individuo.

La percepción selectiva de los fenómenos sociales (o de cualquier situación del individuo) está influida por varios factores, según Stangner’:

- a) la experiencia pasada;
- b) la “expectativa” del individuo en relación con lo que puede ocurrir;
- c) las necesidades íntimas (aspecto motivador);
- d) las consecuencias posibles de una acción o suceso; y
- e) la “estructura de campo” (patrón organizado de las percepciones de un individuo, ya que la percepción de sucesos, o circunstancias individuales, tiende a ser “ajustada” a un patrón general).

Finalmente, hay aún aspectos dinámicos internos de la personalidad: los factores motivacionales. Además de los componentes directivos de la

personalidad que canalizan el procesamiento de la información, existen los aspectos dinámicos de ella misma, que canalizan la motivación.

Si de un lado, los aspectos directivos explican “como es procesada la información que conduce a las personas a un comportamiento, del otro, los aspectos dinámicos explican el “por qué” de ese procesamiento, o sea, cuáles son los aspectos motivadores de la personalidad humana que impulsan al individuo a iniciar cada uno de los pasos del procesamiento de la información. La motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano.

CAPITULO III

1. La motivación humana

Otro aspecto esencial en el reconocimiento de las percepciones de las personas es reconocer la motivación que los mueve a tener cierto comportamiento y percepción del lugar que ocupa una relación social determinada, como lo es participar de la TRM en términos laborales, a continuación se hace de modo general una referencia la sistema motivacional humano, ya que no es posible entender las relaciones entre las personas y las organizaciones sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento.

Es posible referirse a la motivación desde el punto de vista laboral como, “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico” Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo, (Moore et al., 1979:59).

Esta definición que si bien proviene del mundo de la administración, desde el punto de vista de la presente investigación permite una mayor claridad a la hora de establecer las variables necesarias para desarrollar el estudio, debido a la naturaleza que lo compone.

En este sentido , la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballacliey explican que “los actos del ser humano son guiados por un discernimiento, por lo que él piensa, cree, prevé. Pero al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas en palabras como “deseo”, “recelo”; el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su autoestima.

Además, el análisis motivacional especifica determinada meta, para atender a la cual el ser humano gasta energías. Deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su sustancia, para ser promovido en la escala social o laboral; deseando obtener status y reconocimiento, en el ámbito público esto es de real importancia ya que los sistemas de promoción del actual sistema de promociones en los servicios público y en especial de la TGR, puede convertirse en elementos de motivación o desmotivación laboral.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Para complicar aún más, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido el comportamiento, Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano, (Moore et al., 1979:59).

1. El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
3. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento

En el comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo, una “necesidad”, una “tendencia, expresiones que sirven para designar los “motivos” de comportamiento.

Por cognición se entiende aquí lo que las personas saben sobre sí mismas y el ambiente es influido por su ambiente físico y social, por su estructura filosófica, que las rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus personales, sus procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.

1.1 Motivación

El concepto de motivación tiene distintas visiones por ejemplo Según Lippa (Lippa, 1994, citado en García y Medina, 2002), la motivación es un proceso psicológico que causa la generación, dirección y persistencia de la conducta. Se trata de un proceso voluntario aunque puede ser inducido. Las conductas o los comportamientos humanos pueden verse influidos por estímulos externos que actúan sobre el hombre y le llevan a comportarse de una forma u otra. En el ámbito laboral estos incentivos pueden impulsar o frenar su rendimiento en el trabajo. Como se puede ver la motivación es manejada en el aspecto laboral por la administración, ya que esta encargada de inducir a los trabajadores a estar motivados con su trabajo, (Rodríguez Andrés, 1996:128).

La motivación es, también, un impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Ambas definiciones hacen referencia a un proceso ocasionado por un impulso que tiene como consecuencia una conducta, (Villoria, Manuel, 1977:107)

Diversos autores han tratado el tema de la motivación en el trabajo. Las distintas teorías tratan de ofrecer una explicación a algunas preguntas, (Rodríguez Fernández, 1996:58).

- Qué es lo que mueve al hombre a trabajar.
- Por qué algunas personas desean trabajar y asumir responsabilidades y otras no.
- Por qué personas que comienzan a trabajar con una gran motivación después pierden interés por el trabajo.
- Por qué en las mismas circunstancias unas personas trabajan mejor que otras

Las respuestas a estos interrogantes varían en función de los autores. Sin embargo, podemos encontrar cierta coincidencia en los orígenes de cada teoría, en el sentido de que el desarrollo de las mismas está marcado por la visión antropológica sustentada por el autor en cuestión.

Para aquellos autores (Taylor, o los agrupados bajo la teoría X de McGregor) con una concepción pesimista de la naturaleza humana (ganarás el pan con el sudor de tu frente, los hombres se muestran reacios al trabajo, no desean el trabajo, no quieren asumir responsabilidades...) los factores de motivación esenciales son el dinero, el castigo y el control, (Villoria, 1977:139).

- La iniciativa humana no es importante. El trabajador de base debe dedicarse a trabajar eficazmente dejando las tareas de pensar a los directivos.
- La división del trabajo aumenta la efectividad.
- Las recompensas y sanciones, en función del rendimiento individual, son los factores básicos de motivación.

A diferencia de Taylor y su enfoque mecanicista, para aquellos autores que defienden una concepción optimista del ser humano, las respuestas a las preguntas arriba formuladas no son tan sencillas. La motivación no puede reducirse a una ecuación de estímulo y resultado, sino que es necesario contar con otros factores, complejidad de la personalidad, las conductas, los motivos, la evolución personal.

2. Teoría de las Necesidades

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Existen diversas teorías de las necesidades.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow:

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

1. Necesidades de Autorrealización
2. Necesidades Secundarias
 - Necesidades de estima
 - Necesidades sociales o de pertinencia
 - Necesidades de seguridad
- 3.- Necesidades Primarias
 - Necesidades fisiológicas

De esta forma nacen las distintas etapas y conceptos que marcan la relación entre las organizaciones y sus trabajadores, la presente investigación se abocará a describir uno de los aspectos, como lo es el ambiente laboral.

A continuación se entrega una breve referencia al concepto relaciones humanas y la administración de RRHH, que conforman la estructura formal de las relaciones laborales

3. Las relaciones humanas

La palabra relación significa “referirse a”, “contacto con”, “volverse a”. El concepto humano es relativo al hombre en lo que le es más propio. Entonces,

deducimos que Relaciones Humanas es referirse a los hombres, contacto con los hombres, volverse a los hombres. Las relaciones humanas pueden darse al “natural”, espontáneas. En ellas, el trato con nuestros semejantes es impulsivo, casi automático. Se traduce en actos y palabras no sujetas a control, sino al estado de ánimo que tengamos en un momento.

En el mundo tecnológico en que nos desenvolvemos las cosas deben ser administradas para obtener los objetivos propuestos; por eso, las personas que llamamos “bien educadas” han aprendido conductas y comportamientos que les permiten distinguir una actitud grosera o perjudicial, como negativa a la técnica de comportamiento. Esto significa haber entendido que no puede obrarse impulsivamente, sino que deben tenerse en cuenta todos los factores que hacen posible una buena convivencia, el entendimiento mutuo y el respeto recíproco.

Cada relación con los demás adquiere características propias y únicas debido a la individualidad. Sin embargo, los contenidos y campos de acción son comunes facilitando el encuentro y el diálogo. Las Relaciones Humanas son un “arte”. Aprenderlo implica dominar la teoría y la práctica. No basta saber (conocer, investigar o estudiar), (Viveros, 2003:2).

Las Relaciones Humanas de hoy buscan encontrar los elementos que favorezcan la producción mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan. Por lo tanto, la producción está en los ámbitos de Liderazgo, la Comunicación y la Resolución de Conflictos

Por otra parte para la Administración de Personal no hay leyes ni principios universales, depende fundamentalmente de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa; y, principalmente de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles; a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

De ahí surge el carácter contingencial de la Administración de Personal, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables. Una consideración primordial, es entender que la Administración de Personal no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, a través del trabajo de las personas, generando las condiciones, para que éstas consigan sus objetivos individuales,

Las políticas de una organización son consecuencia de la racionalidad con la que actúe, su filosofía y su cultura organizacional. A modo general, las políticas son cursos de acción en relación a un objetivo organizacional.

Las políticas de personal son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no se desean o pongan en peligro el éxito de las funciones específicas, (Chiavenato, 1979:76).

Las políticas de personal son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante sus jefaturas, para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de personal se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus empleados para alcanzar por medio de éstos los objetivos organizacionales junto al logro de sus objetivos individuales.

Las políticas de administración de personal, abarcan el conjunto de procesos que conforman la función de personal y determinan cada uno de los siguientes aspectos:

- i) Políticas de Provisión de Recursos Humanos
 - Determinación de fuentes de reclutamiento
 - Técnicas de reclutamiento a utilizar

- Criterios de selección
 - Técnicas de selección a utilizar
 - Criterios de integración de los nuevos empleados a la organización
 - ii) Políticas de Aplicación
 - Establecer criterios para determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral
 - Criterios de planeación de personal
 - Definición de estándares para evaluación de desempeño
 - iii) Políticas de Mantenimiento de recursos humanos
 - Establecimiento de criterios de remuneración directa
 - Establecer criterios de remuneración indirecta y desarrollo de planes de beneficios
 - Generar condiciones de clima laboral adecuado
 - Establecer condiciones para el desarrollo de una salud laboral
 - Desarrollar y fortalecer relaciones con sindicatos, asociaciones y representante de personal.
 - iv) Políticas de desarrollo de personal
 - Criterios de diagnóstico y determinación de necesidades de capacitación
 - v) Políticas de Control de Recursos Humanos
- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y adecuación de políticas y procedimientos relacionados con el personal de la organización, (Espinosa, 2007: 24.)

Como es posible apreciar las Políticas de Mantenimiento de recursos humanos, tiene como uno de sus objetivos generar condiciones de clima laboral adecuado en las organizaciones, al respecto la literatura establece que un buen ambiente, mejora sustancialmente la productividad de los trabajadores a un menor costo social, a continuación se detalla el concepto de clima organizacional.

CAPITULO IV

1. Clima laboral

El concepto de clima: se refiere a la dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

Es el Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características (Forehand y Gilmer, 1965).

Es el Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso después de revisar la literatura al respecto, encontramos una definición acorde a la relación Directivo/Clima Organizacional, por lo que hemos decidido proponer la siguiente:

“Son aquellas percepciones de los individuos sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo” (Raineri, 2006: 5).

El clima laboral se puede definir como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas, (Litwin y Stringer, 1968, citado por Díaz y Zavala, 2006)

Así, factores organizacionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan son entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones. El clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, (Torrecilla y Donato, 2007:6).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

1.1 Elementos de Análisis del Clima Organizacional

Para comprender mejor qué es el Clima Organizacional, primeramente debemos señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima Organizacional excluyentes entre sí:

Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones “por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.”

Enfoque tipológico: en que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste.

Siguiendo en este análisis se deben distinguir cinco dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el Clima Organizacional:

Flexibilidad: El grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Recompensas: El grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad: El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo: El grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Considerando lo anterior, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral, estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

Entonces debemos preguntarnos lo siguiente: ¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral?. Son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables. Pero de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores.

1.2 Factores Básicos y Subfactores

Serían éstos los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos:

- Motivación en la empresa
- Motivación en el trabajo
- Motivación económica
- Ambiente laboral
- Ambiente de trabajo

Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

Subfactores:

A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
- Posibilidades de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado.
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
- Implicación del empleado en la empresa
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

Subfactores:

- Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo
- Contenido del propio trabajo que realiza
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
- Posibilidades de autorealización por parte del trabajador

Motivación económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos subfactores:

Subfactores

- Relaciones con compañeros
- Relaciones con sus jefes

Ambiente de trabajo: Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores:

Subfactores

- Ergonomía
- Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.)

Ese conjunto de factores y subfactores enunciados que hemos sistematizado y que podían, en opinión de otras personas y estudiosos, ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral. Estos, abarcan en sus preguntas y en sus criterios de valoración y análisis este abanico de factores y subfactores enumerado. De este modo, es posible terminar en un informe a la empresa u organización de que se

trate, en el que se valoren todas y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

2. Calidad de Vida Laboral

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la calidad de vida laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore, (Cimo, Carina Noelia, 2009)

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo.

Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas.

En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial, (Moore et al, 2009).

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”.

“La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.

2.1 Concepto de satisfacción en el trabajo

En relación a la satisfacción en el trabajo, diversas disciplinas la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, han puesto un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo, especialmente en el ámbito de la investigación. Para Weinert, (Weinert, 1987: 297-8), este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos

de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”, (Weinert, B, 1987:985).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un

individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (Robbins, 1987:298).

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Robbins, (Moore et al., 1985), también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Para Gibson y Otros (1996: 138) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de

trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- Remuneraciones: La cantidad recibida y la sensación de equidad de ese pago.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz Adánez, define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Para Blum (Blum 1976, citado por Loitegui Aldaz, 1990), los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy

interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- Actitud laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- Moral laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

2.2 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional, trata sobre la gente dentro de un contexto organizativo, específicamente, sobre su conducta, sus actitudes y valores, además de las relaciones que establecen las personas, el estilo cultural enmarca las características que asume el Clima Organizacional en una determinada institución.

Es así entonces cuando hablamos de cultura, tenemos que entenderla como aquella piedra fundamental alrededor de la cual giran todos los tipos y formas de comportamiento, no sólo de los individuos que

conforman una sociedad, sino también de aquellos que se encuentran dentro y pertenecen a una organización. Así pues, se puede decir que las organizaciones son sistemas socio-culturales, puesto que no son entes aislados, sino que existe interrelación entre sus miembros, interactúan con sus medios, influyen en los ambientes y entornos, y demás.

Una cultura organizacional, es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno.

La cultura de una organización proporciona el contexto social para desarrollar su trabajo. Guía a sus miembros para tomar decisiones, en la determinación de cuánto tiempo y energía se invierten, en la elección de qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano. En la decisión de qué opciones se observan de manera favorable desde el comercio, qué tipo de personas se seleccionan para trabajar en la organización y prácticamente todo lo que se hace en ella.

Existen diversos tipos de Cultura organizacional las que pueden ir desde las de separación, hasta las de integración.

- Una cultura de la separación se basa en el individualismo.
- Una cultura de la integración, implica una relación entre las personas, basada en la total colaboración.

Sin duda estos dos tipos de cultura son extremos, que no necesariamente existen en la realidad, sin embargo, las organizaciones marcan tendencias en uno u otro sentido.

La cultura organizacional tiene un papel de definición de fronteras, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés

personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social y sirve como un mecanismo de control, que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Algunas de sus características son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- El perfil hacia los fines o los medios. De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

2.3 El Clima Organizacional influenciado por el Liderazgo

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al

considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente.

En este sentido diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo, por la Imagen Gerencial, (Toro, 1997). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización.

Una buena gestión incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos, y así es como nos encontramos con distintos tipos de Clima.

2.3.1 Clima de Tipo Autoritario

Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, la interacción es casi nula el clima que se percibe es de temor.

2.3.2. Autoritarismo Paternalista

Se caracteriza porque existe confianza entre dirección y empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuente de motivación.

2.3.3. Clima de Tipo participativo

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados, existe interacción fluida, se delegan las funciones y se da una comunicación de tipo descendente principalmente.

2.3.4 Participación en Grupo:

Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, el punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.

2.4 Estudios sobre clima, el Diagnóstico

Un estudio de Clima nos permite cumplir dos objetivos centrales; primero identificar las principales preocupaciones de las personas en relación al clima organizacional y segundo, incorporar la percepción y opiniones de las personas para el diseño e implementación de estrategias de recursos humanos.

Es importante destacar que un estudio de clima no se puede utilizar como una herramienta de evaluación de desempeño, el carácter anónimo de gran parte del estudio impide personalizar las opiniones, evaluar una actitud hacia el trabajo, no ese evaluar desempeño en el trabajo.

Existen varias técnicas para medir el clima organizacional, sin embargo la más común es a través de una encuesta que se les aplica a los colaboradores de manera escrita y anónima.

Se puede medir el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen en diferentes variables como por ejemplo:

- Compensaciones (sueldos y salarios).
- Capacitación (aprendizaje-conocimiento de la función desempeñada).
- Trabajo en equipo (capacidad y resultados del trabajo colectivo).
- Comunicación (formal en todos los niveles de la organización).
- Liderazgo (calidad de la función del jefe inmediato y su relación con los subalternos).
- Cultura organizacional (identidad y sentido de pertenencia a la organización).
- Seguridad e higiene (sistema de prevención y cuidado de la salud en la organización).

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

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

2.4.1 Estructura

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

2.4.2 Responsabilidad (empowerment)

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

2.4.3 Recompensa

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

2.4.4 Desafío

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

2.4.5 Relaciones

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

2.4.6 Cooperación

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

2.4.7 Estándares

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

2.4.8 Conflictos

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

2.4.9 Identidad

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

A partir de los resultados del estudio del clima organizacional, podemos conocer cuál es el síntoma de la empresa, para buscar la solución.

En síntesis, los estudios de clima organizacional, permiten efectuar intervenciones certeras, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y de sistemas de retribuciones.

Debemos destacar también que el clima, es una resultante sistémica, en donde el clima organizacional, se conforma no solo por el clima de cada subsistema de la organización, sino también por las interacciones y diferencias de los distintos subsistemas, de ahí la conveniencia de realizar un estudio de clima que atienda a las diferencias entre departamentos y que apunte a develar el clima de la organización como un todo.

2.4.10 Satisfacción Laboral

Es necesario referirse a la satisfacción laboral desde el punto de vista de las personas, ya que incide en el clima organizacional, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

En este sentido y luego de revisar la literatura pertinente se puede señalar que la satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, ya no tienen relevancia dada la naturaleza de las actuales organizaciones y la complejidad que estas han alcanzado.

Desde esta perspectiva la satisfacción laboral como se presenta como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir. Aunque muchos de los agentes que contribuyen a la satisfacción laboral están bajo el control de la organización, también es cierto que las personas difieren, como se indicó anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la

empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él.

En la revisión del concepto de satisfacción laboral, también existen considerar otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo, que se define como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas y el compromiso organizacional, además del grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Según Robbins, “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”, (López, 2005).

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con

negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo, la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.

Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión

entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.), (Stoner, 1996).

2.4.11 Las remuneraciones

Los sistemas de remuneraciones, son un “conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel interno. El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo (Cornejo, 2008).

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Los empleados desean sistemas de salarios que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los

niveles de sueldos en el mercado, es probable que haya mayor motivación y satisfacción.

No sólo el pago debe ser equitativo, sino que también los empleados deben percibirlo así. Es decir, que la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influidas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

Por otra parte La literatura sugiere que el estilo de gestión de un supervisor afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos, (Goleman 2000; Bloch y Whiteley, 2003; Stringer, 2002).

2.4.12 El Trabajo Personal

Esto se relaciona con las funciones y responsabilidades con las cuales se compromete el trabajador y los factores externos que influyen en el desempeño del empleado. Esta escala permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, donde la persona reflexiona y analiza su real desempeño y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra.

En primera instancia cuando el trabajador entra a evaluar este tipo de categorías se enfrenta con situaciones que pueden pasar inadvertidas, tanto positivas como negativas como el sentirse aburrido, el tener libertad para hacer su trabajo, el creer que lo que hace no es interesante, quizás lo comenta con sus compañeros, pero rara vez efectúa una evaluación que pueda

llegar a manos de los directivos y que éstos lleguen a tomar decisiones en pro del bienestar de sus empleados y por ende que trascienda a toda la organización.

Al evaluar el trabajo que se realiza, no al trabajador, la perspectiva cambia. El trabajo personal como categoría de análisis del clima laboral, entra a formar parte de todo un conjunto de factores que influyen en su desempeño, Duncan afirma que “el punto de vista acerca del trabajador ha cambiado del de una criatura económica simple al de un ser humano más complejo en términos psicosociológicos que, sin embargo, recibe influencia de sus compañeros trabajadores y del ambiente en el cual lleva a cabo el trabajo”, (Duncan, 2000).

2.4.13 Trabajo en Equipo y Relaciones con Compañeros de Trabajo

En esta categoría de análisis se tienen en cuenta características como: la comunicación entre áreas, la cultura del servicio, las metas, el espíritu de comunidad, la cordialidad y la amistad que trasciende las relaciones de trabajo.

El trabajo en equipo conduce al aprendizaje en equipo. Se trata de construir el conocimiento de forma colectiva en busca de mejorar, para el caso, la calidad educativa. Las competencias que cada trabajador demuestra en lo que hace, demandan compartir una misma visión. Una institución educativa puede ser vista como una empresa que como todas presta servicios y su deseo es hacerlo de la mejor manera, funciona como un sistema que encaja cada uno de sus elementos de tal forma que logre que el equipo funcione en armonía.

Por tanto, se hace referencia al aprendizaje porque es en este proceso continuo y comprometido que se llega a tener y prestar servicios de calidad define el aprendizaje en equipo como una disciplina característica de una organización inteligente que consiste en: “alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 2003).

Visto desde esta perspectiva el trabajo en equipo necesita del concurso y compromiso de todos y cada uno de los miembros de una organización. Al trabajar en equipo, la comunicación entre los trabajadores es tan importante como la que se establece dentro de las áreas o dependencias de la organización.

Entendida como un fenómeno social, una excelente comunicación permite que el trabajo sea cada vez más eficiente porque hace que se cree un ambiente propicio para el diálogo, dice que “la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente ligadas. La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se analizan con detenimiento”, (Anzola, 2003).

La importancia radica en que si los lazos comunicativos son eficientes, pueden llegar a comprenderse situaciones complejas que forman parte de la naturaleza de cualquier institución que está en constante cambio y mejoramiento continuo, en donde la comunicación como lo expresa Nieto, “puede plantearse a tres niveles: interpersonal, intergrupales e interorganizativa”, (González, Nieto y Portela, 2003). La interpersonal es la que se da entre individuos que comparten en un mismo espacio. La intergrupales se desarrolla a nivel de áreas que tienen un propósito común, por ejemplo, los grupos de investigación de una universidad. Y por último, la comunicación interorganizativa es un nivel que se

concentra en las relaciones entre las áreas o dependencias que integran la institución.

2.4.14 La Comunicación en las organizaciones

Esta característica comprendida como un fenómeno social inherente al ser humano, que se encuentra presente en todas sus manifestaciones, es pieza vital en las relaciones de trabajo y más aún en la articulación de un sistema educativo porque se distingue en varias direcciones y grupos: docentes, directivos, administrativos, estudiantes y padres de familia, todos ellos como parte activa de la comunidad educativa.

La eficiencia en la comunicación ayuda a generar un buen ambiente laboral ya que los trabajadores incrementan su productividad y optimizan su desempeño, además las relaciones internas logran ser mejores. Argumentan que “la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos”, (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2000). Los mismos autores señalan que para facilitar que la comunicación sea eficaz se puede acudir a programas como la difusión de la información, la retroalimentación para los empleados y la asistencia personalizada al trabajador.

Dentro de esta característica está inmersa la información y su adecuado y oportuno manejo para desarrollar los diferentes procedimientos propios de cada cargo. En este punto es preciso diferenciar comunicación de información. La primera entendida como un proceso, es necesario que tenga la respectiva retroalimentación, mientras que la segunda es el uso que se le dé, lo que la hace valiosa. En general, se habla de comunicación que

involucra información, aunque como ya se explicó, ésta última se centra en el empleo, pues corresponde normalmente a datos que se solicitan para llevar a cabo una tarea específica.

Por tanto en el manejo de la información, la retroalimentación no es necesaria pues no se trata de un proceso que involucra a emisor y receptor como hablantes activos, porque incluye el diálogo. Al respecto, Nieto en González, dice que “la gente se comunica cuando intercambia mensajes y comparte significados” y complementa esta afirmación al exponer que “la comunicación no puede ocurrir a menos que ambas partes desarrollen interpretaciones o comprensiones compartidas sobre la información que se transmite”, (Nieto en González 2003).

En las organizaciones se distingue la comunicación descendente o hacia abajo, de la comunicación ascendente o hacia arriba. La primera es la que se practica de los niveles superiores a los inferiores. En cada tipo de comunicación, Nieto en González, menciona algunos mecanismos, en la descendente se encuentran:

- Planes de acogida. Actividades diseñadas para facilitar la incorporación de nuevos miembros: presentación de compañeros, sesiones de inducción, actos de bienvenida y entrega de información.
- Documentos institucionales. Documentos que contienen información relacionada con planes y criterios - Descripciones o instrucciones de trabajo. Normas para realizar procedimientos específicos de cada puesto de trabajo.
- Notas externas. Agendas de trabajo, requerimientos, convocatorias. Medios de comunicación interna como boletines físicos o electrónicos, carteleras, murales.
- Documentos destinados al ambiente externo.

- En la comunicación ascendente que va de los niveles inferiores de la estructura hacia los superiores se cuenta con:
- Buzón de sugerencias. Su objetivo es medir el pulso de la organización sobre diferentes aspectos y de forma continuada.
- Encuestas de opinión. Recolección de datos sobre diversos aspectos como el clima laboral por ejemplo, su valor está en que los resultados sean conocidos y a partir de éstos se tomen decisiones.
- Indicadores de control. Se trata de información específica de un área o ámbito determinado.

Lo anterior descrito es lo que se conoce como la comunicación formal, pero existe la también válida, comunicación informal que se caracteriza por ser espontánea y utilizar un lenguaje coloquial, puesto que carece de evidencia, es una comunicación que como afirma Nieto, (González 2003), hay que prestarle atención, controlarla y clasificarla, con esto es posible evitar la ambigüedad de los mensajes y si es manejada con prudencia y discreción, sus efectos no trascienden más de lo debido, ni afectan el ambiente laboral. Una forma de contrarrestar la ambigüedad es la citada retroalimentación considerada como un atributo de la comunicación eficaz.

2.4.15 Ambiente Físico y Cultural

El ambiente en una institución incluye diversos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los trabajadores, entre los físicos se citan: los medios para hacer el trabajo, las condiciones de seguridad, las protecciones y el espacio físico. En cuanto al ambiente cultural se hace especial referencia a las conductas que presentan los trabajadores en el

desarrollo de sus actividades y las relaciones con sus compañeros, además de los valores que la institución promueve.

El ambiente físico y cultural en una organización del tipo que sea, recibe una especial atención porque se trata del bienestar inmediato de los trabajadores. Brindar un ambiente que responda a sus necesidades y responsabilidades propias de su cargo afianza a crear un clima laboral ideal. Trejo (Trejo, 2004), afirma que debe ser:

Un ambiente que posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos.

Si se detectan deficiencias en el ambiente físico y cultural, son los trabajadores los directamente afectados y el costo que esto implica deber ser asumido por la organización. A partir de esta situación se adopta la política de prevención, unida a la de capacitación del personal sobre riesgos y manejo de situaciones complejas que estén afectando la tranquilidad de los trabajadores. En este proceso es importante contar con un sistema de información adecuado, no basta con saber que existen las condiciones de seguridad, que se cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar el trabajo, o que existe una ley que lo protege contra el acoso, si esto no se comunica y se asegura la comprensión de cada tema.

Otro de los temas que aparece en escena en el análisis del ambiente físico y cultural es el que tiene que ver con el estrés. Es común escuchar que los trabajadores sufren de este mal, y las

causas son diversas. El exceso de trabajo, las condiciones en que se realiza, las conductas discriminatorias o de acoso bien sea sexual o laboral, generan estrés que afecta de manera física y mental a la persona. Frente a esta situación y similares, Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S., dicen que “las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar e enriquecer los puestos, definir con claridad la función del empleado en la empresa, corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el puesto”, (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

2.5 Normas de comportamiento y valores organizacionales

Muchas de las creencias que tienen los miembros de una organización sobre ésta y sus trabajos pueden corresponder a elementos centrales de lo que se denomina cultura organizacional. (Raineri, 2006)

Dos sistemas de creencias de este tipo son los valores y las normas de comportamiento. Para entender mejor el rol de estas creencias en el quehacer de una organización es útil entender el concepto de cultura. La cultura organizacional es el producto de un proceso de aprendizaje y cambio permanente que ocurre como consecuencia de la adaptación de la organización a su medio ambiente y de las interacciones que se dan entre sus miembros.

En este proceso de adaptación al medio y de definición de patrones de interacción al interior de ésta las personas van generando y adquiriendo los elementos que componen la cultura de la organización (valores, normas, historias, símbolos, rituales, etcétera). Éste es un proceso esencialmente humano, en donde la generación y mantención de sus elementos está altamente influenciada por variables subjetivas como percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en ésta.

La interacción entre los miembros y de éstos con el entorno organizacional genera efectos mutuos. Por ejemplo, los procesos administrativos generan procesos psicosociales en las personas y viceversa.

Si una organización es “burocrática”, la gente que trabaja al interior de la misma comienza a internalizar creencias y hábitos comunes a este tipo de organización; y viceversa, si se forma una organización con personas acostumbradas a pensar y actuar con un estilo “burocrático”, la organización adopta modos de trabajo dependientes de la forma de pensar de sus miembros. En una importante medida se puede decir que las personas “hacen” a la organización.

No son sólo los dueños y administradores los que determinan la forma de trabajar y convivir al interior de la organización, sino que esta forma de vivir, como parte del sistema organizacional, está también expuesta a la influencia de otros actores que forman parte de la empresa y de su entorno, tales como empleados, clientes, proveedores, tecnócratas, políticos, sindicatos, áreas funcionales y/o divisiones o departamentos.

A su vez, estos otros actores organizacionales se influyen, apoyan o inhiben unos a otros tanto en sus formas de pensar como de trabajar. Así, por ejemplo, el estilo planificado y rutinario de pensar y actuar en un equipo de producción puede ser contradictorio y difícil de complementar con el estilo más espontáneo y circunstancial de trabajo de un equipo de ventas.

Los valores y las normas de comportamiento son cruciales para la esencia y la forma de operar de una organización.

De hecho, Williams (1951) sostiene que la esencia de una institución son sus valores y normas.

Según él, una organización es un conjunto de normas organizadas alrededor de una estructura de valores socialmente importantes. Los valores se refieren a las creencias que configuran maneras de juzgar los eventos que ocurren en la organización y que permiten decidir cursos de acción (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Kabanoff, Waldersee y Cohen, 1995).

Las normas de conducta se refieren a las reglas compartidas, formales e informales, que definen cómo las personas deberían comportarse y/o se comportan en determinadas situaciones y roles (Allen y Dyer, 1980) y que pueden ser identificadas a través de los comportamientos observados, formales e informales, de las personas (Broadfoot y Ashkanasy, 1994).

Al evaluar los valores y normas de una organización según la percepción subjetiva de sus miembros, estamos evaluando las creencias que éstos han desarrollado, principalmente a partir de las señales recibidas en su lugar de trabajo, respecto al comportamiento que se espera de quienes trabajan en la organización. Por ejemplo, las personas pueden creer que la forma de surgir en su organización es a través de la afiliación política o el parentesco, o que la mejor forma de sobrevivir en sus cargos es evitando tomar decisiones y así no correr riesgos, o pueden creer que los líderes de la organización velan por sus intereses personales, o que el esfuerzo, rendimiento y/o habilidades personales son recompensados. Modificar estas creencias (sobre valores y normas de comportamiento) es impulsar el comportamiento de las personas y de sus organizaciones en nuevas direcciones.

La cultura de una organización puede ser modificada si las circunstancias internas o externas de la organización cambian, como por ejemplo cuando cambian las condiciones del mercado en que ésta opera, o cuando cambian los intereses y necesidades de los clientes, o cuando la tecnología existente define formas más eficientes de trabajar,

o cuando ocurre un cambio en la propiedad de la organización, u otras muchas causas.

Sin embargo, a pesar del permanente dinamismo del medio ambiente de una organización, su cultura tiende a mantener ciertos rasgos centrales que la caracterizan y que muchas veces ayudan a que ésta no cambie en su esencia. Entre estos elementos de mayor permanencia se encuentran las creencias compartidas por sus miembros, y en nuestro particular interés, las creencias sobre valores y normas de comportamiento.

Muchos pueden ser los mecanismos que hacen que las creencias compartidas por los miembros de una organización permanezcan a pesar de que el entorno cambie. Por ejemplo, las organizaciones religiosas y/o militares frecuentemente desarrollan rituales que facilitan la adquisición y mantención de ciertos valores, normas y creencias entre sus miembros. Otras organizaciones pueden desarrollar, con los mismos objetivos, programas de entrenamiento y educación de sus miembros.

Otros mecanismos que facilitan que estos elementos se mantengan estables dentro de la organización pueden ser de tipo informal, como la presión grupal a actuar como “los demás”, la tendencia de los miembros existentes a seleccionar nuevos miembros que piensen de una manera similar a ellos, la socialización de los nuevos miembros para moldear a éstos según las expectativas de los miembros que ya existen, la definición de criterios (muchas veces informales) de evaluación del desempeño, así como los métodos de recompensa y castigo que se usan, también muchas veces informalmente.

El hecho de que a menudo en las organizaciones no se formalicen o verbalicen los valores y normas de comportamiento, o las creencias respecto a éstos (O’Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Kabanoff, Waldersee y Cohen, 1995), o de que éstos sean adquiridos a través de socialización y/o presión informal, o incluso por el hábito de “hacer las

cosas como siempre”, hace aún más difícil que sus miembros puedan ponerlos en duda, cuestionarlos y cambiarlos. Todas estas razones ayudan a que estos elementos permanezcan aun cuando el entorno, la estructura y/o los procesos de trabajo de la organización hayan sido modificados.

Sin embargo, como en el caso de la modernización del Estado, muchas veces las nuevas estructuras o procesos de trabajo requieren de nuevos valores y estilos de conducta. Por ejemplo, cuando pasamos de una organización burocrática a una orientada hacia la calidad en el servicio, si no hay un proceso de cambio que considere las creencias y estilos de conducta de las personas, los viejos estilos y antiguos valores permanecen. El solo hecho de que las antiguas creencias permanezcan puede inhibir la adquisición de nuevas conductas y el cambio organizacional exitoso.

TERCERA PARTE
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS
DE RESULTADOS

1.- Desarrollo del Análisis

El clima laboral se puede definir como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas, la intervención social, desde el punto de vista humano, contribuye a que las propiedades sobre las que las personas forman su percepción puedan ser modificadas a fin de construir ambientes de trabajo saludables, que permitan la excelencia de las organizaciones y la satisfacción de sus trabajadores, por el trabajo realizado y las recompensas sobre su sacrificio, en la TRM los funcionarios fueron sometidos a un estudio de sus percepciones sobre el clima laboral existente en su lugar de trabajo, así como la opinión de los encargados de Personal en la TRM y la de su contraparte los dirigentes Gremiales (AET).

Gestión y evaluación del sistema

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de nuestros instrumentos de recolección de datos, vinculados a nuestras variables de investigación. Se estableció para la Variable 1: “Sistema gestión organizacional en la Tesorería Regional Metropolitana”, tres áreas de análisis: Gestión, Planificación y Evaluación del Sistema, las que se recogieron a través de el análisis de documentos disponibles sobre la gestión de la Tesorería General de la República y de la TRM, específicamente y de las entrevistas actores relevantes en las materias de estudio.

Esto permite entregar un claro panorama de las actuales condiciones del Clima organizacional, desde el punto de vista de la administración de la TRM. Estos tres aspectos engloban a juicio de las presentes, el Sistema de Gestión Organizacional, por su pertenencia a los datos aportados se extrajeron de las entrevistas a encargados de personal de la TRM y Dirigentes de la AET.

De esta forma se establece para la presente investigación, el concepto Gestión como la forma en que los directivos de la TRM y los encargados de personal de la TGR, llevan a cabo las políticas de recursos humanos y sistemas de relaciones laborales.

Análisis y desarrollo variable 1

Gestión

Como fue señalado anteriormente la Tesorería General de la República, es la encargada de la provisión de recursos financieros del Fisco por medio de su recaudación y cobranza; de la administración financiera de los fondos públicos y del pago oportuno de las obligaciones que debe cumplir el Estado por mandato legal. Por ello, sus funciones se enmarcan en 4 áreas de negocios: Recaudación, Egresos, Cobranza y Finanzas Públicas. Las que están presentes en la TRM.

Respecto de su estructura organizacional, la Tesorería General es dirigida por un jefe superior denominado Tesorero General de la República y está constituida por 8 Divisiones y Departamentos, y 4 Unidades Estratégicas. Su dotación se compone de un total de 1.739 funcionarios, quienes desarrollan su actividad a lo largo de 18 Tesorerías Regionales y 31 Tesorerías Provinciales, además de los que laboran en la Tesorería General, a nivel central.

Con relación a los datos obtenidos a través del estudio documental, la Tesorería General y por ende la TRM, están bajo un proceso de Modernización que implica tres aspectos, la profesionalización del área y mejoras en la infraestructura; redefinición de procesos, sistemas y controles de gestión; y tecnologías de información.

Esta ha llevado a que exista un proceso de cambios al interior de la organización, lo que implica un grado de incertidumbre dentro de las relaciones laborales y ambiente organizacional.

Por otra parte se ha incorporado un sistema de administración de personal basado en la Gestión por Competencias: buscando el cual es usado como una herramienta de apoyo en los procesos de selección, desarrollo y formación de las personas¹.

En relación a los cumplimientos institucionales y Control de Gestión Institucional: el Servicio cumplió con todos sus compromisos institucionales, Programas de Mejoramiento de la Gestión y Programación Gubernamental.²

¹ Durante el año 2009 se estandarizaron 151 perfiles de cargo, que corresponden a un 95% de los cargos que existen dentro de la Institución. El 5% restante corresponde a cargos de funcionarios del casino y jardín infantil que posee la institución. De los perfiles levantados, se diagnosticaron 143 de ellos, con el objetivo de relevar las brechas de competencias existentes a fin de generar un plan de desarrollo individual como insumo principal para la elaboración del plan anual de capacitación 2010.

² El Servicio de Tesorerías de acuerdo a las leyes N° 19.533 y 19.618 formuló un Programa Marco del PMG para el año 2009, comprometiéndose a cumplir con diversas etapas de acuerdo a los sistemas que componen el PMG Institucional. En el año 2009, el Servicio logró la validación del 100% de los sistemas comprometidos.

Por lo tanto es posible señalar que los niveles de producción y cumplimiento de tareas y objetivos son alcanzados según los compromisos adquiridos en los Programas Marco con las autoridades correspondientes.

Como un logro general, destacan la mantención de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad que posee la Institución, compuesto por varios sistemas que forman parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión, estos son: Auditoría Interna, Planificación, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Higiene y Seguridad y Compras y Contrataciones del Sector Público. Por lo tanto según las autoridades del servicio la gestión es óptima, desde el punto de vista formal, no considerándose los cambios como posibles fuentes de conflicto organizacional.

Con respecto a la capacitación en el Balance de Gestión³ se indica que durante el año 2009 la Tesorería General se enfocó en la gestión del desarrollo de sus funcionarios, teniendo como eje principal, el desarrollo de competencias funcionales.

Para esto, se definieron perfiles de los cuales se desprenden elementos claves que alimentan la información sobre las necesidades de desarrollo y por ende las actividades de capacitación a ofertar. Siguiendo estos lineamientos se diseñaron actividades que respondían al fortalecimiento tanto de competencias conductuales, como de competencias funcionales de carácter genérico y específico. Los cursos de capacitación realizados bajo este modelo, demostraron tener un nivel de transferencia al puesto de trabajo de un 94.91%.

En cuanto a la Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, es su Balance de Gestión 2009, la Tesorería señaló que se rearticulaban los mecanismos de comunicación existentes entre las distintas áreas involucradas, para hacer más eficaz el proceso de aseguramiento de los recursos necesarios para el cumplimiento del plan de higiene. Además se masificó el acceso a charlas informativas relacionadas con este sistema. No mencionándose otras

³ Balance de Gestión Integral Año 2009, Tesorería General de la República, disponible en www.tesoreria.cl/web/download?filename=3322

iniciativas, aunque por observación y señalado en las entrevistas, existen los comités paritarios respectivos, así como la representación de Dirigentes de las Asociaciones ante las jefaturas y autoridades de la Tesorería General, como de la Tesorería Regional Metropolitana.

En relación a la Evaluación de Desempeño, en el mismo documento se indica que se mejoró el proceso de retroalimentación que existe en la institución, solicitando que los compromisos de desempeño que se elaboran en conjunto, entre el funcionario y su jefe directo y se asocien a su perfil de competencias, con el objeto de hacer la evaluación más objetiva, transparente y clara.

Otros resultados publicados por la Tesorería en relación a nuestro tema de estudio año 2009 son:

Cuadro 1 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2008	2009		
1. Días No Trabajados					
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año } t/12)/\text{Dotación Efectiva año } t$	1,7	1,8	94,4	Descendente
2. Rotación de Personal					
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t) *100$	5,2	2,2	236,4	Descendente
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios Jubilados año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0,0	0,0	-	Ascendente
• Funcionarios fallecidos	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios fallecidos año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0,2	0,1	-	Neutro
• Retiros voluntarios					
○ con incentivo al retiro	$(N^{\circ} \text{ de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	3,1	0,9	29,0	Ascendente
○ otros retiros voluntarios	$(N^{\circ} \text{ de retiros otros retiros voluntarios año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	1,2	0,3	400,0	Descendente
• Otros	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios retirados por otras causales año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	0,7	0,9	77,8	Descendente
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$N^{\circ} \text{ de funcionarios ingresados año } t/ N^{\circ} \text{ de funcionarios en egreso año } t$	2,2	6,5	33,8	Descendente

Fuente: Balance De Gestión Integral año 2009 Tesorería General de la República, www.tesoreria.cl

Los días no trabajados según las cifras anteriores están bajo una media normal para una organización de las características de la TGR, (este dato puede ser extrapolado a la TRM por las condiciones similares que presenta)

Por otra parte como se puede apreciar los indicadores en rotación de personal son positivos, siendo la cantidad de egresos muy poco significativo, lo que es positivo en cuanto a estabilidad pero que repercute en la movilidad en la carrera funcionaria, ya que el número de retiros por jubilación es cero durante dos periodos 2008 2009, (la referencia hace referencia a la TGR y lo que implica a la TRM, según los indicadores anteriores su realidad no es muy diferente).

Cuadro 2 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2008	2009		
3. Grado de Movilidad en el servicio					
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(N^{\circ} \text{ de Funcionarios Ascendidos o Promovidos}) / (N^{\circ} \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100$	15,6	10,4	66,7	Ascendente
3.2 Porcentaje de funcionarios recontratados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios a contrata.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios recontratados en grado superior, año t}) / (\text{Total efectivo de funcionarios a contrata año t}) * 100$	22,0	13,9	63,2	Ascendente
4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ funcionarios Capacitados año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	59,4	102,5	172,6	Ascendente
4.2 Porcentaje de becas ⁶ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$N^{\circ} \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0,0	0,0	-	Ascendente
4.3 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / N^{\circ} \text{ de participantes capacitados año t})$	0,6	0,2	33,3	Ascendente
5. Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t} / 12) / \text{Dotación efectiva año t}$	12,0	11,3	106,2	Descendente
6. Evaluación del Desempeño⁷					
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Porcentaje de Funcionarios en Lista 1	99,8	99,0	100,8	Descendente
	Porcentaje de Funcionarios en Lista 2	0,2	1,0	500,0	Descendente
	Porcentaje de Funcionarios en Lista 3	0,0	0,1	0,0	Descendente
	Porcentaje de Funcionarios en Lista 4	0,0	0,0	-	-

Fuente: Balance De Gestión Integral año 2009 Tesorería General de la República, www.tesoreria.cl

En relación a grado de movilidad, capacitación, extensión de la jornada y evaluación del desempeño, no fue posible acceder a información particularizada de la TRM, pero consultados los administrativos pertinentes, los niveles serían similares a los expuestos en la tabla anterior.

- Grado de Movilidad en el servicio con un porcentaje del 10,4%
- Porcentaje de funcionarios recontractados en grado superior 13,9%
- Porcentaje de Funcionarios Capacitados 102,5%
- Evaluación del Desempeño Porcentaje de Funcionarios en Lista 1 99,0%

Los anteriores resultados demuestran una buena salud de la organización (desde el punto de vista formal administrativo), lo que debe ser contrastado con la observación de la percepción funcionaria.

Planificación del Sistema

El Jefe de Personal de la Tesorería, consultado acerca de la existencia de un sistema para medir el clima laboral en la Tesorería Regional Metropolitana, éste indicó que no existe un sistema planificado de diagnóstico o medición, ni tampoco de intervención continua para monitorear, interferir o mejorar el clima organizacional o laboral de la TRM. “no lo hacemos de forma sistematizada y planificada, pero si sería necesario, porque si queremos intervenir los climas en atención a mejorar aspectos de relaciones laborales aspectos de condiciones de los funcionarios tanto higiénicas, físicas, psicológicas tenemos que conocer y adaptar las información, claro eso es súper necesario, pero no lo estamos haciendo”.

Según pudo ser observado no existen otras instancias que indiquen que dentro de la TRM, se realicen mediciones u observaciones formales, metódicas y periódicas del clima laboral por parte de los encargados de personal o las jefaturas relacionadas.

Evaluación del Sistema

Evaluación Administradores:

Con respecto a la evaluación del Clima Organizacional dentro de la TRM, en la entrevista realizada al Jefe de Gabinete de Tesorería Regional Metropolitana, éste señaló que “el clima organizacional es un clima bueno en el sentido de que cuando existe un problema, las cosas se conversan, entre la jefatura y el personal de su dependencia”.

Con respecto a la visión de los administrativos del personal, sobre su RRHH, el Jefe de Personal expreso una percepción positiva al igual que el Jefe de gabinete el que identificó como fortaleza el compromiso de los funcionarios, “Yo creo que la TRM y sus funcionarios tienen un concepto de compromiso muy alto en relaciona la función que cumplen y como funcionarios públicos, esto es bastante notable respecto, por ejemplo a otro tipo de empresas en especial las privadas donde no hay una relación y una compenetración de las personas con sus funciones, como se advierte en la TRM, en donde el personal posee una estabilidad que se refleja en la antigüedad en sus puestos de trabajo, dado que no hay una alta rotación de personal, lo que se traduce en un personal capacitado y comprometido, yo diría esa es la principal fortaleza que tiene”.

Si bien esto predispone a una buena relación, no da cuenta de los conflictos normales que se dan en toda organización, en especial cuando esta experimenta cambios, como los que presenta la TRM.

Esto se puede verificar en las palabras e la encargada de Bienestar, la que al preguntarse por la evaluación que realiza de las relaciones laborales entre los funcionarios y el Servicio, señaló que “Algo deficientes están por comentarios por que la verdad no tanto, lo que estamos mentidas en ese tema pero de acuerdo a comentarios de funcionarios se que hay un problema importante en cuanto a relaciones a clima laboral.

Esta situación presenta un clima que no es identificado claramente, ya que no existe una política explicita que aborde el monitoreo e intervención del clima laboral de forma metódica, por observación propia es posible señalar que si

existe una política implícita de reconocimiento y dialogo con los funcionarios y sus representantes gremiales.

Evaluación Dirigentes Gremiales:

Al respecto los dirigentes gremiales de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET), explicaron desde la perspectiva gremial los alcances que presenta las relaciones laborales y directamente el clima organizacional, a continuación se presenta la evaluación que estos entregaron en las entrevistas correspondientes.

El Presidente de la asociación gremial Cristian Arevalo, comentó que “las relaciones no son las mas optimas y creemos aunque hay claridad en los roles que cumple cada uno si también tenemos claridad que debería trabajarse mucho más en conjunto tomando en consideración de que ambas organizaciones tanto la dirección como la AET propiamente tal, lo que queremos es fortalecer la TGR de acuerdo al plan estratégico de la institución y los planes estratégicos que tenemos con el gobierno, pero por otra parte nos mueve en términos generales mejorar la calida de vida de los funcionarios y las condiciones de trabajo y en ese marco las relaciones con la institución están muy quebradas”

De igual manera se monopoliza la relación desde el punto de vista del gremio así se desprende de las palabras de Arevalo “hay una diferencia muy grande entre lo que queremos y lo que podemos hacer en forma conjunta tenemos desacuerdos en planes y proyectos que se están ejecutando en el servicio donde la verdad es que los funcionarios no han tenido participación, solamente ellos ejecutan lo planificado por algunos directores de esta organización, pero al final hemos visto que los proyectos elaborados, han tenido costos tremendos justamente producto de la distancia, de la no conversación entre el gremio y la jefa del servicio”.

En cuanto a la evaluación de las relacione laborales, (para el dirigente de la AET) “son hoy día el quiebre mas importante que tiene nuestro servicio a nivel país y en ese contexto tampoco se escapa la TRM, señaló el dirigente, esto

pasa fundamentalmente, porque de alguna otra manera la planificación debido a la obligación que tiene la TGR, obligan muchas veces a ejecutar estas tareas sin tener prioridad el funcionario, por ejemplo hoy día hay un proyecto que se llama UOC, nadie entiende este proyecto en términos de implementación, de hecho el tema de las relaciones laborales, si uno las analiza profundamente es producto de que esta política de gestión de cumplir metas, en donde no considera a las personas.

Está ingresando gente que algunos no hacen ningún aporte, pero en particular la TRM entro gente en mejores condicione que los funcionarios que tenían , digo que la misma función a igual función tienen diferentes grados y en ese contexto lógicamente afecta la relación porque la gente dice yo también quiero oportunidades, yo también quiero competir pero no me dan la posibilidad de competir, porque hay funcionarios que tienen muchos años cumpliendo una función después cuando llega una persona de afuera, hay que enseñarle a esa persona de afuera y esa persona llega con mejor grado que el funcionario que lleva años y años desarrollando la misma función, eso origina un quiebre tremendo en relación al tema de relaciones laborales.

Pero también hay una suerte de ciertos liderazgos dentro de la TRM que generan quiebre, porque no están capacitados para liderar equipos de trabajo y aquí se trabaja en grupos más que en equipos de trabajo, que son cosas totalmente diferentes

Las principales causas identificadas son la falta de trabajo con la gente, tener reuniones permanentes con los trabajadores, hacerlos participes de los nuevos procesos que esta viviendo la TRM como tal, porque así educando a la gente va a entender y va a saber porque esta haciendo su pega y va a tener motivación, también para realizar de mejor manera su pega, yo creo que actualmente falta motivación, falta integrar a los funcionarios y eso evidentemente afecta el clima laboral

Finalmente, según se puede desprender de las declaraciones de Dirigentes de la AET, se presentan varias fuentes de conflictos, tanto entre funcionarios, como con las jefaturas, como ejemplo se dio el ingreso de nuevo personal y los

grados con que estos ingresan a la Tesorería, la Secretaria de la Provincial Santiago de la AET señaló que “Existen varios factores en realidad, uno de los más trasúntales es que la gente que lleva muchos años está en conflicto, las personas que llevan mucho tiempo y las personas que vienen llegando a la Tesorería no tienen un equilibrio entre los antiguos y los nuevos, porque la gente que viene de afuera viene con mejores grados”.

Identificación del clima laboral

Con respecto a nuestra variable 2: “Condiciones laborales de los funcionarios de la Tesorería Regional Metropolitana”. Se aplicó el cuestionario como fuente de recolección de datos, para reconocer la percepción de los funcionarios del actual ambiente laboral imperante en la TRM, éste instrumento establece la medición de los siguientes parámetros, los cuales pueden ser identificados dentro de nuestro marco teórico y reflejan en forma efectiva las condicionantes de un clima laboral sano, medianamente sano o enfermo, además de reflejar realidades de genero y edad dentro de la TRM.

Descripción del cuestionario de clima laboral.

Este instrumento consiste en 47 elementos y fue aplicado a los funcionarios de la TRM, en el mes de Diciembre del 2010, la encuesta se realizó en forma presencial en los mismos lugares de trabajo, por lo que se entregó en grupos de funcionarios. El procedimiento consistió en entregar a cada uno un cuadernillo conteniendo las preguntas las que debían ser respondidas utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala. (Resultados por categorías ver anexo)

El tiempo promedio de respuestas fue de media hora, no advirtiéndose dificultades, la prueba de campo se realizó una semana antes con tres estudiantes de administración, quienes verificaron el instrumento.

Una vez aplicado el instrumento se procedió a establecer los porcentajes de cada una de las preguntas, según la percepción de los entrevistados en cada uno de los temas, generándose los gráficos respectivos, los que a su vez se agruparon en cada una de las variables que permiten caracterizar el clima organizacional de la TRM.

A continuación se entregan los resultados generales por categorías, obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios sobre el Clima Organizacional de la TRM.

Caracterización de la organización

Para lograr reconocer el grado de fortaleza o sanidad del clima laboral de la TRM se utilizaron el siguiente método:

En primer lugar obtienen las medianas de cada categoría, realizando los siguientes procedimientos:

- Las alternativas muy de acuerdo se multiplican por 5 si son formuladas de manera positivas, si son negativas se multiplican por 1.
- Las alternativas de acuerdo se multiplican por 4 si son formuladas de manera positivas, si son negativas se multiplican por 2.
- Las alternativas no estoy seguro se multiplican por 3 si son formuladas de manera positivas, si son negativas se multiplican por 3.
- Las alternativas en desacuerdo se multiplican por 2 si son formuladas de manera positivas, si son negativas se multiplican por 4.
- Las alternativas muy desacuerdo se multiplican por 1 si son formuladas de manera positivas, si son negativas se multiplican por 5.

El promedio o mediana nos entrega el indicador por variable de investigación, obtenido de la sumatoria total de los indicadores por variable, los que se divide por el total de encuestados los que en este caso son 54 encuestados. Para las preguntas planteadas en forma positiva la clasificación se realizará en forma descendente, mientras que para aquellos indicadores planteados en forma negativa, el ordenamiento se realizó en forma ascendente.

Tabla N° 1. Puntuación de cada alternativa de respuesta de acuerdo al tipo de planteamiento

	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Planteamiento Positivo	5 Puntos	4 Puntos	3 Puntos	2 Puntos	1 Puntos
Planteamiento Negativo	1 Puntos	2 Puntos	3 Puntos	4 Puntos	5 Puntos

Fuente: Redlich y Trautmann, 1996

De la misma forma se sumaran los índices obtenidos por cada una de las respuestas y se dividirán por el número de indicadores de la variable analizada, obteniéndose de esta forma el indicador final de la variable.

Posteriormente se agruparan por resultados de variables y se sacaran los promedios correspondientes que indicaran el Clima organizacional en estudio,

se utilizará la mediana como medida de tendencia central y una mediana teórica con un valor igual a tres, esta última permitirá definir si el Clima Organizacional se ubica por encima o por debajo de este punto de referencia. En conclusión, la medición del Clima Organizacional se determinará de acuerdo a los siguientes valores:

Tabla N° 2. Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana

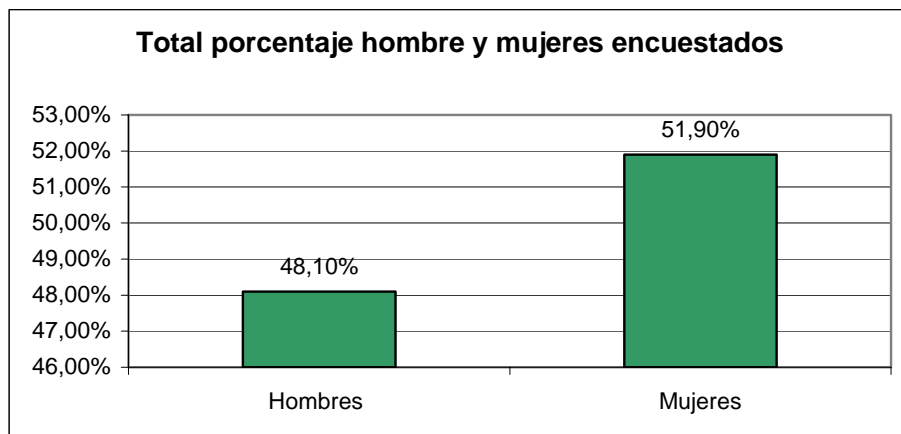
Característica de la Organización	Mediana
Completamente sana	5
Predominantemente sana	4
Regular	3
Predominantemente enferma	2
Completamente enferma	1

Fuente: Redlich y trautmann,1996

Una organización sana se definirá como “aquella institución que logra eficientemente sus objetivos en un medio que cambia con rapidez y que se caracteriza por que entre su personal existe un alto grado de confianza, responsabilidad y libertad, son solidarios, se trata de aprender de los errores; se da y se obtiene retroalimentación; hay orden, pero se puede innovar; el liderazgo es flexible y se propugna la participación”. En contraste una organización enferma se definirá como “aquella que exhibe síntomas de resistencia a los nuevos atributos y cualidades que exige el mundo moderno. En estas organizaciones los sentimientos y emociones de las personas no son parte legítima de la cultura organizacional, por lo que, el esfuerzo organizado no es efectivo”⁴.

⁴ Además, en el año 2001, Wulf y Valencia, realizaron la tesina titulada “Estudio de Clima Organizacional en el Hospital Base de Osorno”, en el cual se utilizó el cuestionario de Redlich y Trautmann que fue aplicado al estamento no académico de la Universidad Austral de Chile, el año 1996.

Porcentaje de hombre y mujeres encuestados



Resultados

A continuación se presentan los cuadros con los indicadores correspondientes, según cada una de las categorías investigadas:

1 Estructura:

	1.- Estructura							Prome dio	Indicador
1	En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos	2 *1=2	8*2=16	14*3=42	20*4=80	10*5=50		190	3.5
2	Este es un lugar de trabajo saludable psicológica y emocionalmente.	6*1=6	12*2=24	14*3=42	14*4=56	8*5=40		168	3.1
3	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	2*1=2	13*2=26	4*3=12	22*4=88	13*5=65		193	3.6
4	Muchos de los trabajadores de mi unidad en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	2*1=2	13*2=26	13*3=39	17*4=68	9*5=45		180	3.3
5	Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.	3*1=3	7*2=14	6*3=18	21*4=84	17*5=85		204	3.7
6	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.	6*5=30	17*4=68	8*3=24	17*2=34	6*1=6		162	3.0
7	El tiempo asignado para realizar las tareas es adecuado.	2*1=2	17*2=34	8*3=24	21*4=84	6*5=30		174	3.2
	Totales por indicador de variable								3.3

Responsabilidad

	2.- Responsabilidad								
8	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	4* 1=4	12*2=24	6*3=18	20*4=80	12*5=60	+	185	3,9
9	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.	4*1=4	11*2=22	14*3=42	17*4=68	8*5=40	+	176	3,2
10	La responsabilidad asignada está de acuerdo a las funciones del cargo.	8* 1=8	15*2=30	10*3=30	16*4=64	5*5=25	+	157	2,9
	Totales por indicador de variable								3,3

3.- Recompensa

	3.- Recompensa						+/-		
11	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.	17*1=17	19*2=18	11*3=33	6*=24	1*5=5	+	97	1.8
12	Las evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.	3*1=3	10*2=20	16*3=48	17*4=68	8*5=40	+	179	3.3
13	El personal recibe incentivo por horas extras trabajadas.	9*1=9	9*2=18	11*3=33	18*4=72	7*5=35	+	167	3.0
	Totales por indicador de variable								2.7

4.- Desafío

	4.- Desafío								
14	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	$4*1=4$	$8*2=16$	$14*3=42$	$19*4=76$	$9*5=45$	+	183	3.4
	Totales por indicador de variable								3.4

5.- Cooperación

	5.- Cooperación								
15	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi unidad	$5*1=5$	$8*2=16$	$10*3=30$	$18*4=72$	$13*5=65$	+	188	3.4
	Totales por indicador de variable								3.4

6.- Relaciones

	6.- Relaciones								
16	Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.	$2*1=2$	$15*2=30$	$10*3=30$	$20*4=40$	$7*5=35$	+	137	2.5
17	Existen rivalidades personales muy fuertes.	$13*5=65$	$11*4=44$	$9*3=27$	$13*2=26$	$8*1=8$	-	170	3.1
	Totales por indicador de variable								2.8

7.- Estándares

	7.- Estándares								
18	En mi Unidad hay un ambiente muy tenso.	$7*5=35$	$16*4=64$	$10*3=30$	$17*2=34$	$4*1=4$	-	167	3.0
19	Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.	$1*1=1$	$6*2=12$	$17*3=51$	$24*4=48$	$6*5=30$	+	142	2.6
	Totales por indicador de variable								2.8

8.- Conflicto

	8.- Conflicto								
20	Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación.	$0*1=0$	$1*2=2$	$10*3=30$	$21*4=84$	$22*5=110$	+	226	4.1
21	Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas.	$12*1=12$	$18*2=36$	$16*3=48$	$5*4=20$	$3*5=15$	+	131	2.4
22	Existe mucha presión en la Unidad.	$6*1=6$	$16*2=32$	$8*3=24$	$19*4=76$	$5*5=25$	+		3.0
	Totales por indicador de variable								3.2

9.- Identidad

	9.- Identidad								
23	Me siento implicado en el éxito de mi Unidad.	1*1=2	2*2=4	7*3=21	15*4=60	29*5=145	+	232	4.3
24	Su grado de satisfacción general con esta Institución.	2*1=2	8*2=16	15*3=45	17*4=68	12*5=60	+	191	3.5
25	Mi organización tiene fama de ser poco dinámica.	9*5=45	17*4=68	17*3=51	10*2=20	1*1=1	-	185	3.4
	Totales por indicador de variable								3.7

10.- Estilo de Supervisión y liderazgo

	10.- Estilo de Supervisión y liderazgo								
26	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	1*1=1	10*2=20	20*3=60	17*4=68	6*5=30	+	179	3.3
27	Las Autoridades y Jefaturas directas comunican al personal hacia dónde se dirigen los cambios en la Unidad.	7*1=7	13*2=26	14*3=42	15*4=60	5*5=25	+	160	2.9
28	Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial.	7*5=65	12*4=48	13*3=39	17*2=34	5*1=5	-	161	3.0
29	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente	3*1=3	5*2=10	10*3=30	16*4=64	20*5=100	+	207	3.8
30	Mi jefe no tiene favoritos.	4*1=4	10*2=20	19*3=57	7*4=28	14*5=70	+	179	3.3
	Totales por indicador de variable								3.3

11.- Motivación Laboral

11.- Motivación Laboral									
31	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.	4*1=4	6*2=12	6*3=18	19*4=76	19*5=95	+	205	3.8
32	Mi trabajo es rutinario y aburrido.	10*5=50	26*4=104	7*3=21	9*2=18	2*1=2	-	195	3.6
33	Existe sobre carga de trabajo.	3*1=3	13*2=26	9*3=27	18*4=72	11*5=55	+	183	3.4
34	El liderazgo dentro de la Unidad es bien ejercido	7*1=7	9*2=18	18*3=54	10*4=40	10*5=50	+	169	3.1
35	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.	4*1=4	9*2=18	10*3=30	18*4=72	13*5=65	+	189	3.5
Totales por indicador de variable									3.5

12.- Estabilidad Laboral

12.- Estabilidad Laboral									
36	Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.	2*1=2	11*2=22	19*3=57	17*4=68	5*5=25	+	174	3.2
37	Siento que hay estabilidad laboral al trabajar en la Unidad.	4*1=4	5*2=10	12*3=36	25*4=100	8*5=40	+	190	3.5
Totales por indicador de variable									3.4

13.- Oportunidad de Desarrollo

	13.- Oportunidad de Desarrollo								
38	Se fomenta la formación y capacitación.	6*1=6	11*2=22	11*3=33	21*4=84	5*5=25	+	170	3.1
39	La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.	16*5=80	11*4=44	17*3=51	7*2=14	3*1=3	-	192	3.6
40	Las oportunidades de promoción con que se cuenta.	8*1=8	15*2=30	24*3=72	6*4=24	1*5=5	+	139	2.5
	Totales por indicador de variable								3.0

14.- Comunicación

	14.- Comunicación								
41	En mi Unidad se realizan reuniones de trabajo con el objeto de mejorar la productividad.	6*1=6	12*2=24	5*3=15	21*4=84	10*5=50	+	179	3.3
42	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.	7*1=7	12*2=24	15*3=45	13*4=52	7*5=35	+	163	3.0
43	La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes.	2*5=10	10*4=40	11*3=33	19*2=38	12*1=12	-	133	2.5
44	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.	7*1=7	12*2=24	18*3=54	10*4=40	7*5=35	+	160	2.9
	Totales por indicador de variable								2.9

15.- Equipos y Distribución de personas y material

	15.- Equipos y Distribución de personas y material								
45	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	$8*1=8$	$16*2=32$	$8*3=24$	$17*4=68$	$5*5=25$	+	157	2.9
46	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.	$5*1=5$	$7*2=14$	$17*3=51$	$21*4=84$	$24*5=120$	+	274	5.0
47	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	$8*1=8$	$5*2=10$	$11*3=33$	$24*4=96$	$6*5=30$	+	177	3.3
	Totales por indicador de variable								3.7

Los resultados finales obtenidos son los siguientes:

Variable 1	3.3
Variable 2	3.3
Variable 3	2.7
Variable 4	3.4
Variable 5	3.4
Variable 6	2.8
Variable 7	2.8
Variable 8	3.2
Variable 9	3.7
Variable 10	3.3
Variable 11	3.5
Variable 12	3.4
Variable 13	3.0
Variable 14	2.9
Variable 15	3.7
	4.99
Total	3.04

Por consiguiente se procedió a aplicar la siguiente tabla:

Tabla Nº 2. Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana

Característica de la Organización	Mediana
Completamente sana	5
Predominantemente sana	4
Regular	3
Predominantemente enferma	2
Completamente enferma	1

Según los análisis anteriores es posible señalar que la TRM es una organización con un Clima Organizacional sólo regular, siendo entonces congruente con nuestros antecedentes sobre las deficiencias en algunos aspectos importantes en las relaciones entre una organización y sus trabajadores, en este caso la Tesorería Regional Metropolitana.

Deducciones de las categorías de análisis Variable 2:

Estructura

Los resultados reflejan que la percepción funcionaria con respecto a la estructura, señalado como la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. indican que los funcionarios tienen una percepción media de la efectividad de la infraestructura presente en la TRM desde el punto de vista de su satisfacción, principalmente en si el lugar de trabajo es saludable, si bien los resultados no reflejan un extremo, una organización debe velar por tener las mejores condiciones laborales, en especial si se trata de una organización pública, por lo que estima existe dificultades en la forma en que se estructura la TRM, ya que provoca estrés en los funcionarios y no ejerce un poder motivador.

2.- Responsabilidad

Los resultados, sobre la categoría responsabilidad, considerada como, “el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo”; es considerada media, pero con parámetros de tendencia positiva, considerando las características del trabajo público en donde la necesidad de burocracia, disminuye la toma decisiones (Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo con un 3.9), pero con un retroceso en la responsabilidad asignada de acuerdo a las funciones del cargo. Si bien existe flexibilidad de acuerdo a la realidad de la TRM, esta no es bien proporcionada.

3.- Recompensa

Se considera en este parámetro, la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Al respecto los resultados indican un grado de disconformidad mayor que los observados en las demás categorías, en

especial en si la organización reconoce y premia los esfuerzos realizados, con sólo un 1.8.

4.- Desafío

El desafío corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo, según los datos obtenidos el nivel de exposición a mantener retos en las tareas, esta por sobre el promedio (3), por lo que se considera aceptable, debido a las características del trabajo público y su poca flexibilidad de procedimientos.

5.- Cooperación

La cooperación, vista como la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, en el caso de la TRM y la percepción de sus funcionarios, está por sobre el promedio al considerar en esta categoría el trabajo en equipo, los resultados reflejan que es necesario crear las condiciones para mejorar el trabajo en equipo, lo que beneficiaría a la institución y a sus trabajadores.

6.- Relaciones

Las relaciones corresponden a la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, los resultados obtenidos están por debajo el promedio, lo que reafirma la necesidad de crear condiciones para una intervención social, que marque una política de comunicaciones y de sociabilidad, a través de talleres, medios de comunicación sociales (Paneles murales, talleres grupales, Yoga, Pilates, etc) y la implementación de un sistema que permita el permanente monitoreo de las relaciones laborales y condiciones de trabajo de los funcionarios.

7.- Estándares

Los estándares son considerados como el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, los resultados indican estar bajo el promedio (2.8), en donde se indica que las metas son exigentes, además se pudo establecer que dentro de esta categoría los funcionarios poseen sistemas de evaluación colectivos (PMG), los que se vinculan a recompensa.

8.- Conflicto

Con respecto a la categoría conflicto, considerada como “el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”, los resultados están levemente por sobre el promedio (3.2), lo que a nuestro parecer no refleja una situación positiva, ya que la toma de decisiones por parte de la Dirección, no contempla una canal de comunicaciones que permita recoger la opinión de los funcionarios, en decisiones estructurales que han afectado a la TRM, como la puesta en marcha de nuevos procesos y estar bajo un sistema de modernización. Esto refleja a nuestro juicio una fuente de conflicto, ya que no existe espacio para la opinión.

9.- Identidad

La identidad se define como pertenencia a la organización por parte de los funcionarios y su importancia como fuente de motivación y satisfacción laboral, los resultados indican ser la más alta para alcanzar un sistema de relaciones laborales sano, con un 3.7, en especial al preguntarse a los encuestados, “si se siente implicado en el éxito de su Unidad” un 4.3, lo que se considera una opción positiva, sobre esta categoría, lo que se explica por la tradición de los servidores públicos, siendo esta una fortaleza de las reparticiones públicas como la TRM:

10.- Supervisión

La supervisión y el liderazgo marcan los sistemas laborales, ya que permiten formar una cultura organizacional y fomentar las buenas relaciones laborales, la percepción de los funcionarios puso a esta categoría por sobre el promedio (3.3), destacándose la capacidad para comunicarse con las jefaturas directas, pero que no garantizan un buen traspaso de información, ni incidencia en la toma de decisiones.

11.- Motivación laboral

En relación a la motivación laboral, esta es considerada por los encuestados como levemente por sobre el promedio de una organización medianamente sana 3.5, lo que indica que es posible mejorar a niveles mayores que permitan un mejor clima laboral y una mayor satisfacción de los trabajadores.

12.- Estabilidad

La percepción sobre estabilidad laboral también está por sobre el promedio, 3.4, si bien durante mucho tiempo se consideró el trabajo en instituciones públicas como una de los trabajos más estables, los cambios de Dirección que se han realizado durante el último año, y el clima de transformación por la modernización e la institución, han impuesto un clima de inestabilidad en los funcionarios, considerándose como negativo el resultado obtenido.

13.- Desarrollo

La oportunidad de desarrollo, se vincula a la oportunidad, eficiencia y eficacia de la promoción al interior de la organización, los resultados obtenidos están en el promedio (3.0), según observación del fenómeno, existen muy poca posibilidad de desarrollo o de proposición de los funcionarios, sin embargo por los cambios realizados en la TRM, existe la percepción de poder acceder a nuevos puestos

14.- Comunicaciones

Con respecto a la categoría comunicaciones, el índice establecido es levemente inferior al promedio (2.9), especialmente por el sistema de comunicaciones que es autoritario, ya que es predominantemente descendente, lo que perjudica las relaciones laborales en la TRM.

15.- Equipos y Distribución de personas y material

Finalmente en la categoría Equipos y Distribución de personas y material, el índice es superior al promedio (3.7), lo que se considera positivo, resaltando la disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo, con un 5.0, siendo necesario modificar, la limpieza, higiene y salubridad del trabajo, ya que está apenas sobre el promedio, y es una fuente principal de bienestar y salud en el trabajo.

Resultados por género

Para acceder a una visión objetiva de las condiciones laborales en relación al género, se analizaron los resultados considerando a hombres y mujeres, siendo encuestados hombres un 48.1% y un 51.9% de mujeres, con el fin de obtener conclusiones, se seleccionaron preguntas incluidas en el cuestionario general y que fuesen pertinentes, a juicio de las presentes en el tema de estudio.

Gráfico N° 1

Salubridad del lugar de trabajo psicológica y emocionalmente

Mujeres

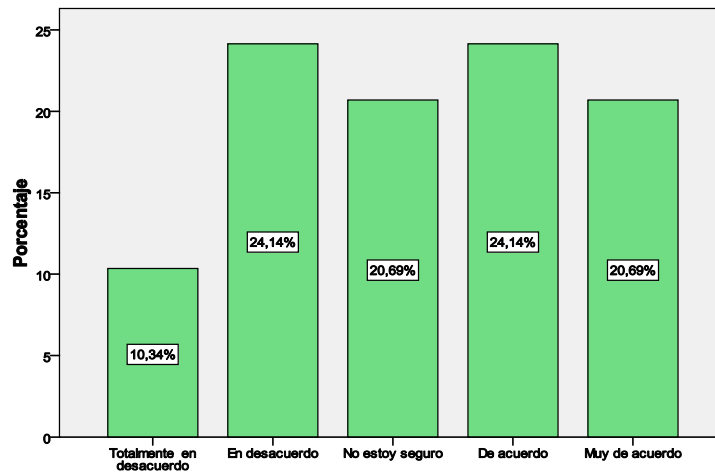
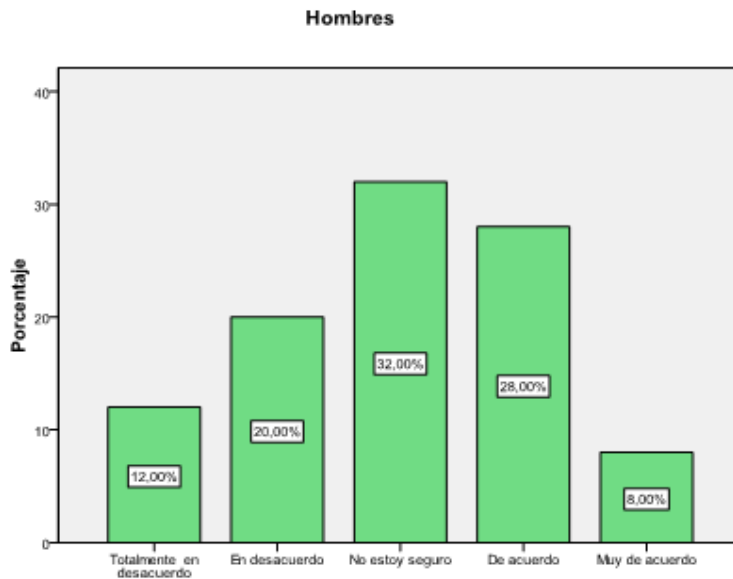


Gráfico N° 2



En relación a si consideran su lugar de trabajo como saludable, las mujeres en 45% señalaron sentirse de acuerdo y muy de acuerdo, en tanto un 35% se inclinó por lo contrario, los hombres demostraron menos aceptación, por lo que se considera que esta categoría no tiene incidencia de discriminación por género esta categoría.

Gráfico N° 3
Ideas y Sugerencias de los funcionarios

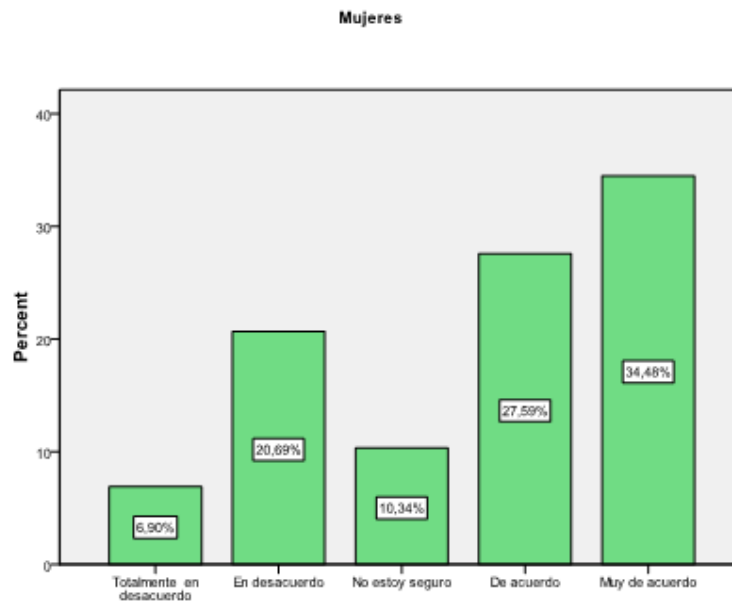
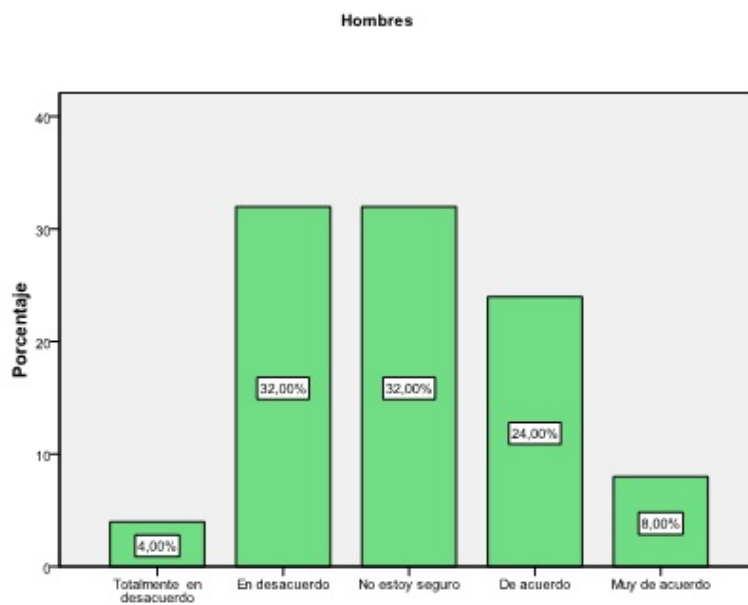


Gráfico N° 4



En relación a esta categoría las mujeres (62%), poseen una percepción más positiva que los hombres (32%), según estos datos tampoco es posible diferenciar algún tipo de discriminación de parte de la organización en la participación de los funcionarios.

Gráfico N° 5
Compañerismo entre funcionarios y superiores

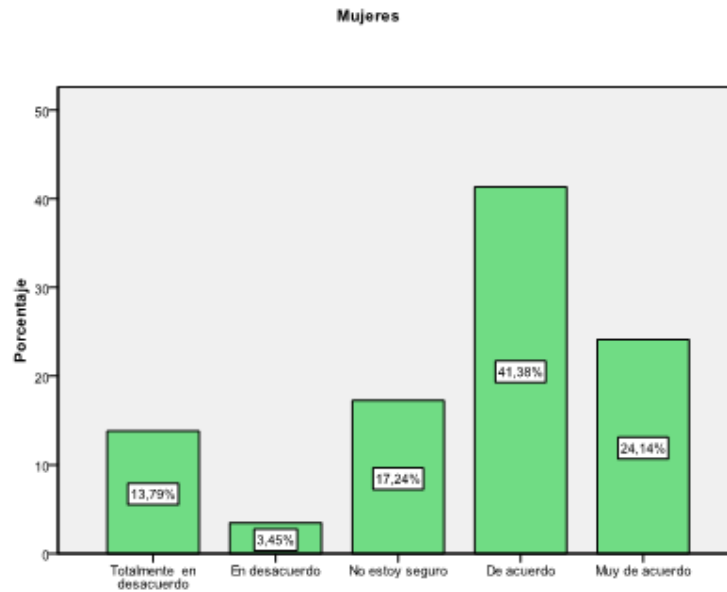
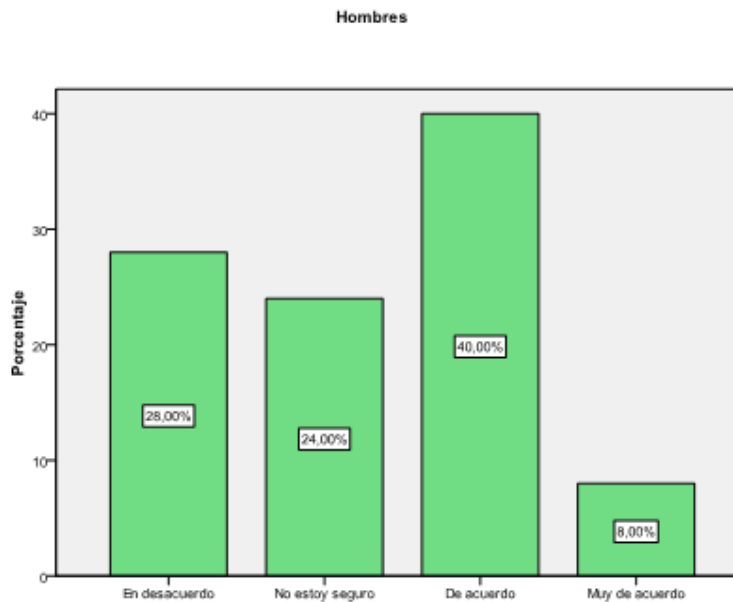


Gráfico N° 6



Con respecto al compañerismo, se ve una tendencia positiva en las mujeres y de conformación en los hombres, lo que tampoco indica un conflicto de genero o discriminación por este concepto en la TRM.

Gráfico N° 7
Recompensa y éxito en mi unidad

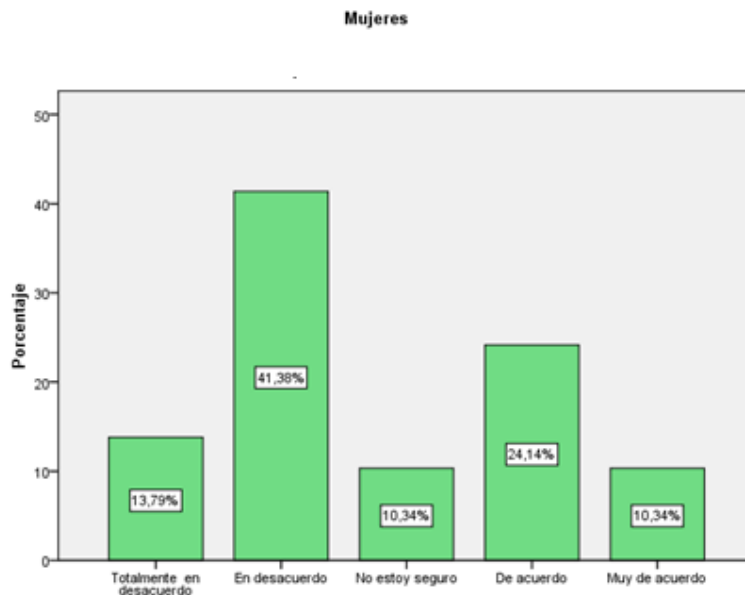
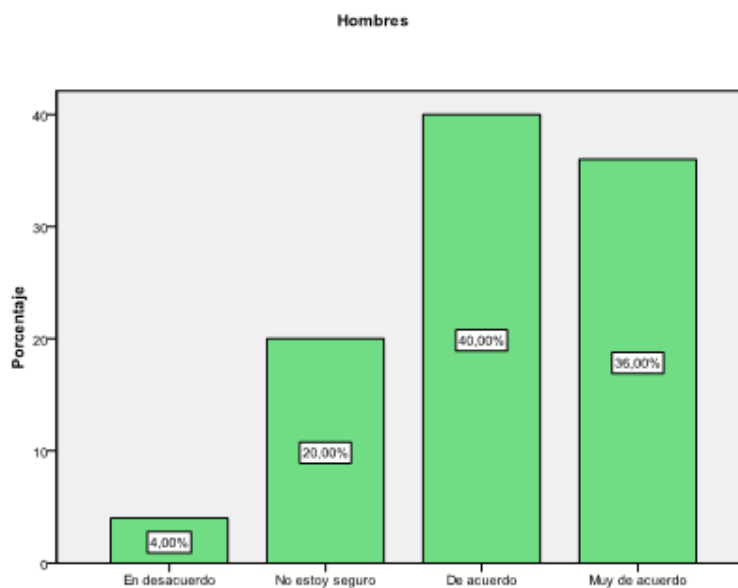


Gráfico N° 8



Esta categoría resulto negativa en relación al género por la disparidad de resultados entre hombre el 75% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con su implicación en los éxitos de la TRM en tanto el 59% de las mujeres señaló no estar de acuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación, por lo que se pudo establecer, la promoción y las remuneraciones, se ven como fuentes de

discriminación de género, lo que no está ajeno a una realidad nacional de discriminación por sueldo y salarios entre hombre y mujeres.

Gráfico N° 9
Satisfacción con la Institución

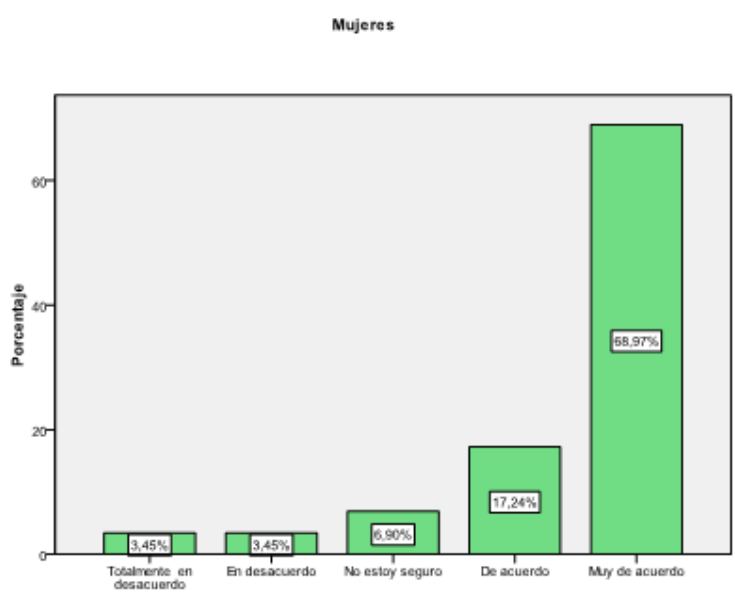
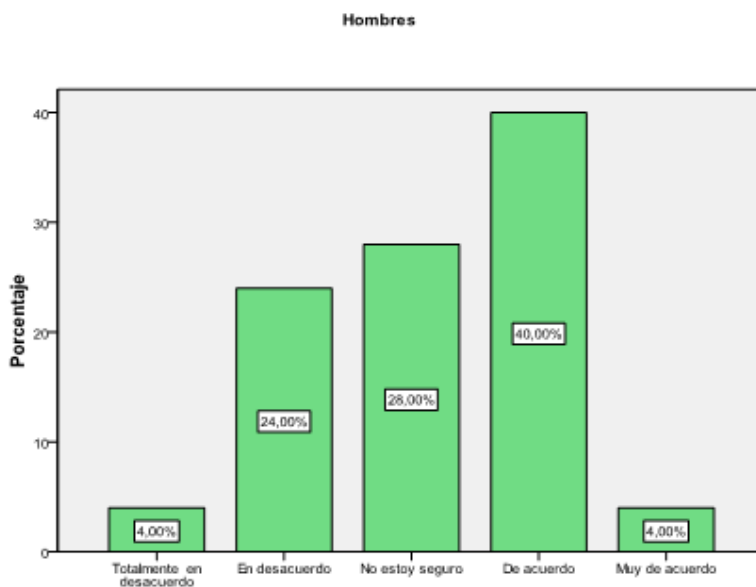


Gráfico N° 10



Si bien en la categoría anterior las mujeres estaban en contra del sistema de recompensa, el grado de satisfacción con la institución es ostensiblemente mayor que la de los hombres, mujeres con un 88% de respuestas de acuerdo y

muy de acuerdo y hombres con un 40% de acuerdo y un 4% con muy de acuerdo.

Gráfico N° 11
Evaluación de superiores

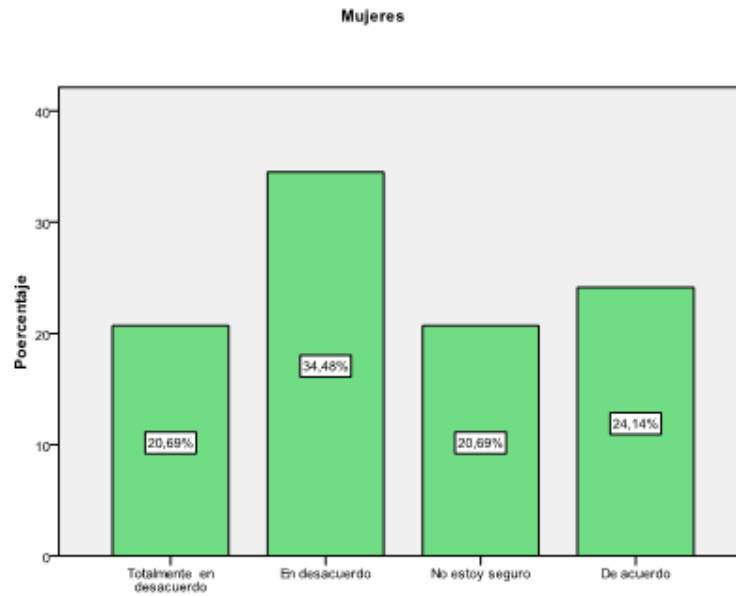
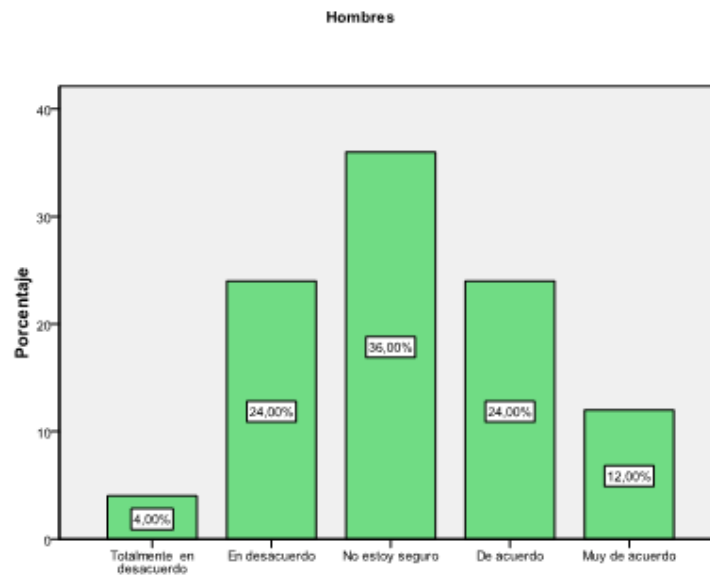


Gráfico N° 12



Sin obtener resultados categóricos, las mujeres reflejan un mayor grado de disconformidad con el trato con un 55% totalmente de desacuerdo, un 21% sin opinión y sólo un 24% de acuerdo, sin que nadie se inclinase por estar

totalmente de acuerdo. En tanto los hombres señalaron en un 36% una opinión positiva y un 28% negativa. Se considera como fuente de conflicto la forma en que las mujeres perciben la evaluación de sus superiores.

Gráfico N° 13
Satisfacción personal en relación al trabajo

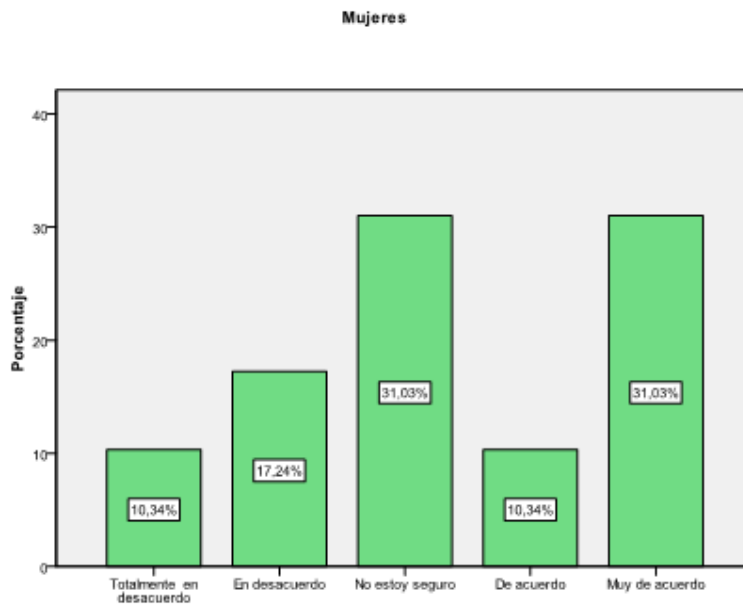
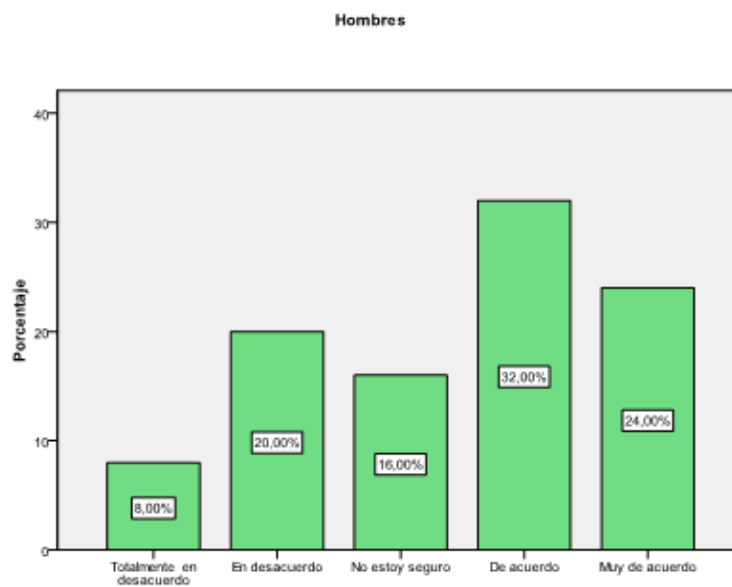


Gráfico N° 14



Con respecto a la satisfacción personal, no se observan diferencias significativas, hombres en un 56% con una opción positiva y un 28 % negativa,

en tanto las mujeres en un 41% señalaron estar de acuerdo o muy de acuerdo, cabe hacer notar que este último ítem obtuvo un 31% de aceptación dentro del género femenino.

Gráfico N° 15
Oportunidades de promoción

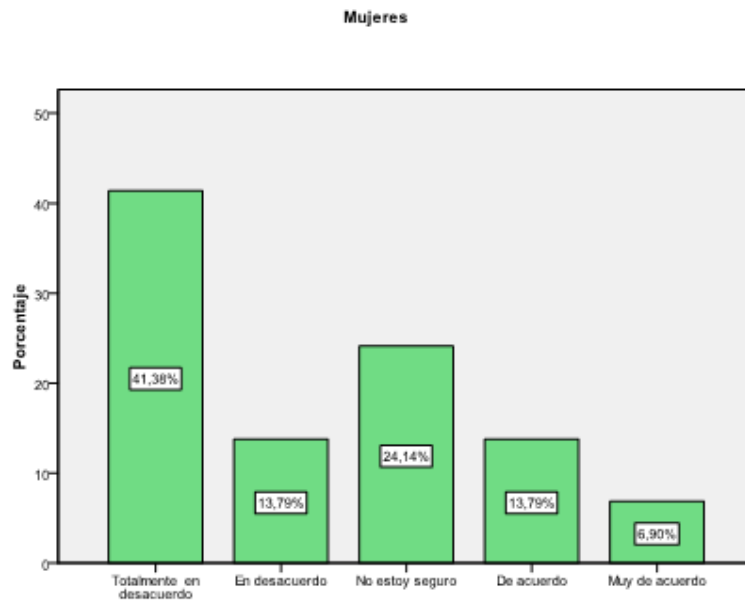
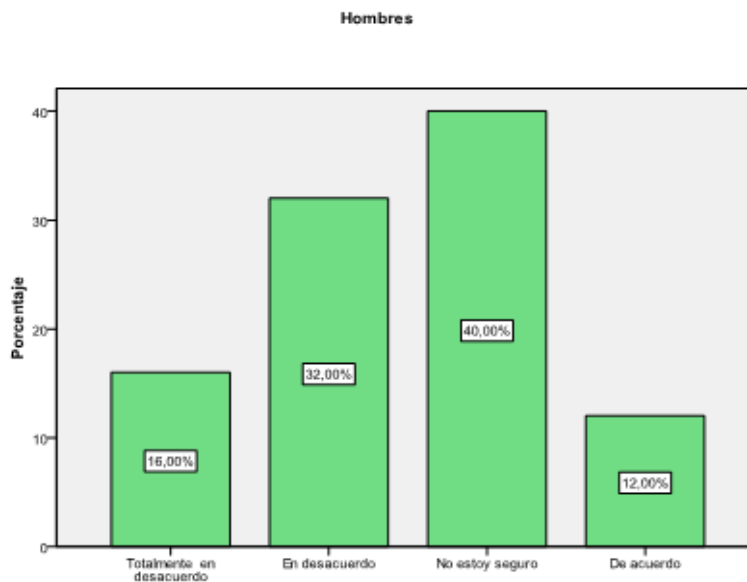


Gráfico N° 16



Esta última categoría refleja un grado de discriminación, en especial si se considera que un 41% de las encuestas estuvo completamente en desacuerdo.

El principio de igualdad de salarios entre hombres y mujeres cuando éstos cumplan un trabajo igual, busca reparar una de las situaciones de inequidad que se producen en el mercado del trabajo, hablese del privado o del público, según cifras de la ANEF, en nuestro país las mujeres reciben hasta un 30% menos de salario que los hombres por un mismo empleo.

En el caso específico del Sector Público, se creó la Ley de Equidad Salarial, en donde se introduce el principio contra la discriminación en el Estatuto Administrativo para las contratadas, lo que permitirá hacer un seguimiento y una vigilancia sindical para evitar las discriminaciones y las contrataciones arbitrarias que puedan estar fuera de los requisitos establecidos por el Estatuto.

A pesar de que la Ley, al no considerar las plantas, deja abierto una discusión no resuelta sobre el carácter discriminatorio, es sin duda un avance porque en el Estado los hombres y las trabajadoras de contrata alcanza a ser el 50% total de la dotación y mientras no exista carrera funcionaria única, contamos con este instrumento legal para proteger a funcionarios/as que están por años en esta situación contractual tan inestable.

Resultados por Años de Servicio

A continuación se presenta un desglose de los resultados por años de servicio, divididos en tres segmentos de 0 a 10 años, de 11ª 20 años y de 21 años y más. (Se considera el año completo trabajado)

Gráfico N° 17

Valoración de aportes de ideas y sugerencias

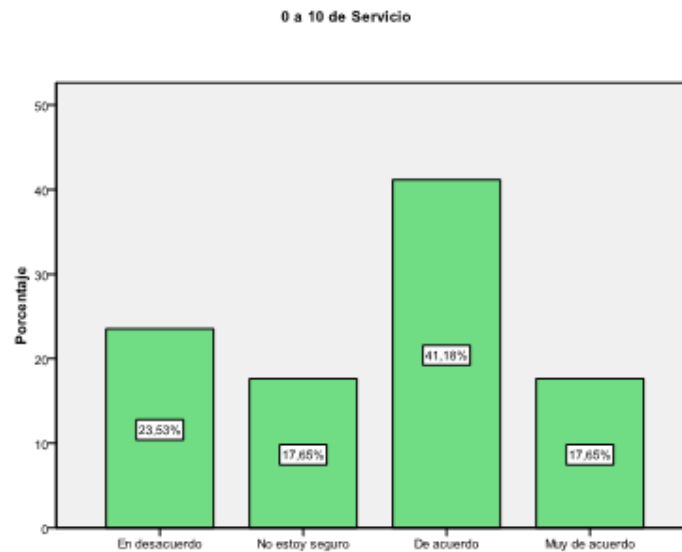


Gráfico N° 18

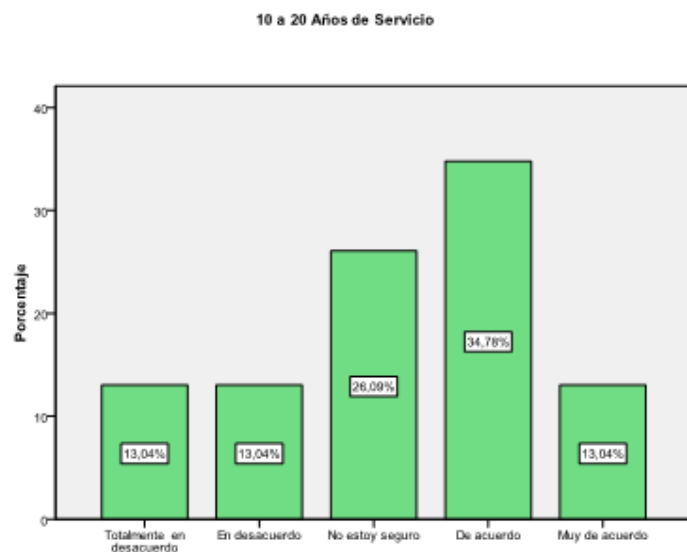
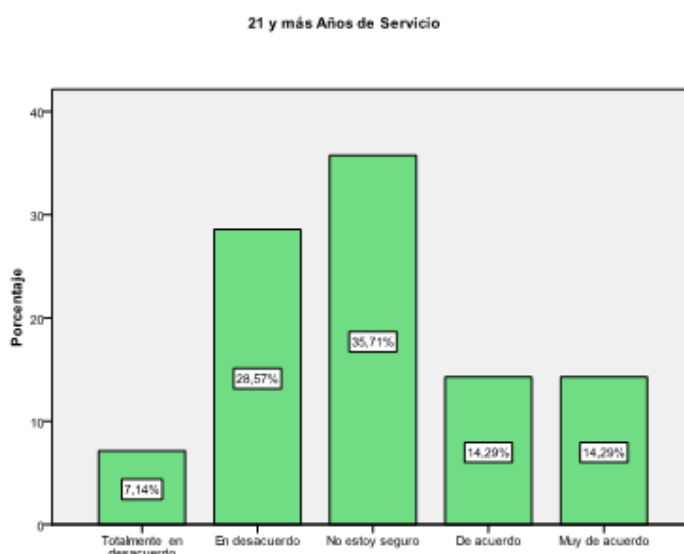


Gráfico N° 19



Como es posible apreciar, en la categoría de 0 a 10 frente a la aseveración “se valora positivamente a que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias”, se inclinaron por una opción negativa el 23% en tanto el 58%, está de acuerdo, en la segunda categoría 10 a 20 años, el 26% compartió las opciones muy en desacuerdo y en desacuerdo, en comparación con el 48%, que sí estuvo de acuerdo.

Según los datos analizados dentro de estas dos categorías no existe una diferencia significativa que haga ver una discriminación por edad o falencias que afecten el clima de estos estratos, sin embargo en la categoría mayores de 20 años el 28%, señaló estar de acuerdo (14% de acuerdo, 14% muy de acuerdo), un 38% no dio opinión clara y un 35% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Según nuestra apreciación en los empleados con mayores años de servicio, hay más disconformidad, lo que se puede explicar por la rutina a la que se somete un trabajador con mayor experiencia, además de la falta de una promoción efectiva según la carrera funcionaria.

Si bien se ve reflejada en los resultados, no se considera una variación que concluya deficiencias por edad.

Gráfico N° 20

Reconocimiento de la organización hacia los funcionarios

0 a 10 Años de Servicio

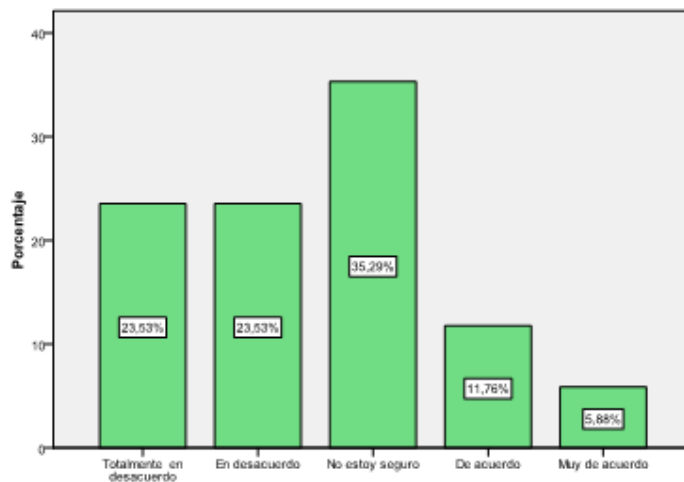


Gráfico N° 21

11 a 20 Años de Servicio

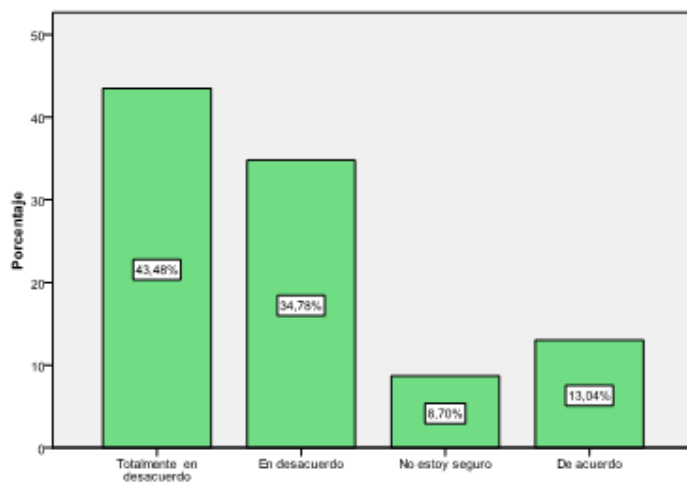
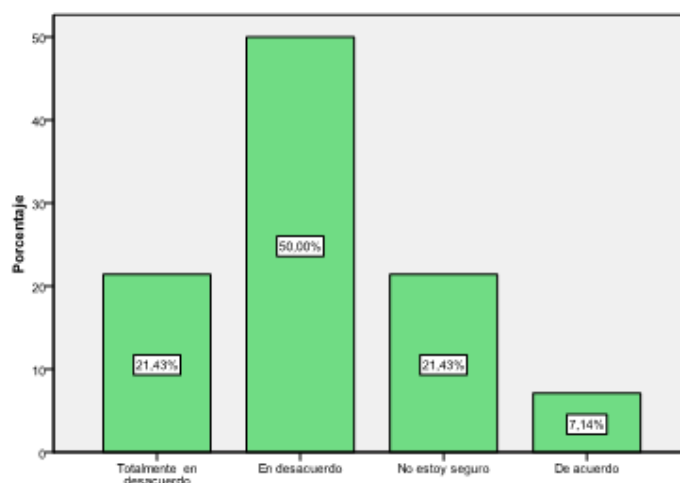


Gráfico N° 22

21 y más Años de Servicio



Dentro de las condiciones conductuales que debe tener un ambiente laboral sano, el reconocimiento, forma parte fundamental de satisfacción y bienestar que le puede producir el esfuerzo realizado, al respecto los resultados por años de servicio, señalan una negativa percepción de esta conducta organizacional, el 48% de los menores de 20 años, el 78% de los de 10 a 20 años y 71% de los más de 20 años.

La opción muy de acuerdo sólo fue señalada por un 5% perteneciente a funcionarios con cero a 10 años de servicio, esta situación marca un potencial conflicto o un desmejoramiento del clima laboral dentro de la TRM. Dado que los resultados indican que es una debilidad reconocida por la mayoría de los funcionarios encuestados.

Gráfico N° 23

Relaciones entre funcionarios de una misma unidad

0 a 10 Años de Servicio

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

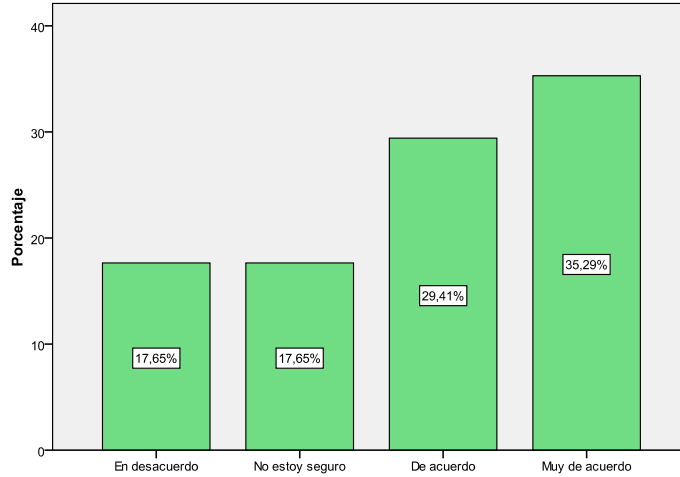


Gráfico N° 24

11 a 20 Años de Servicio

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

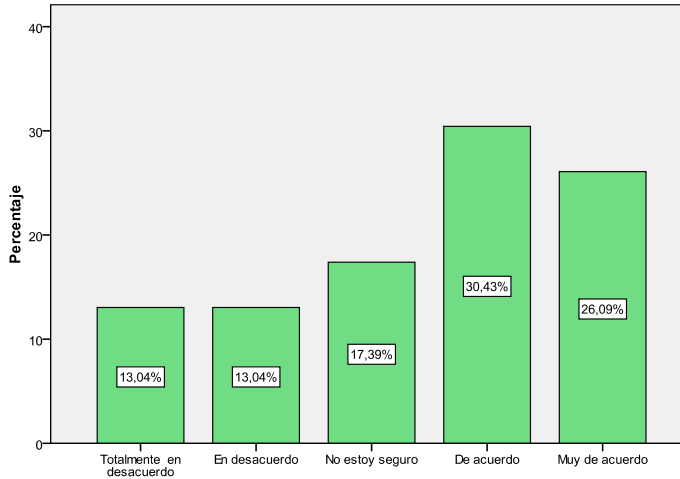
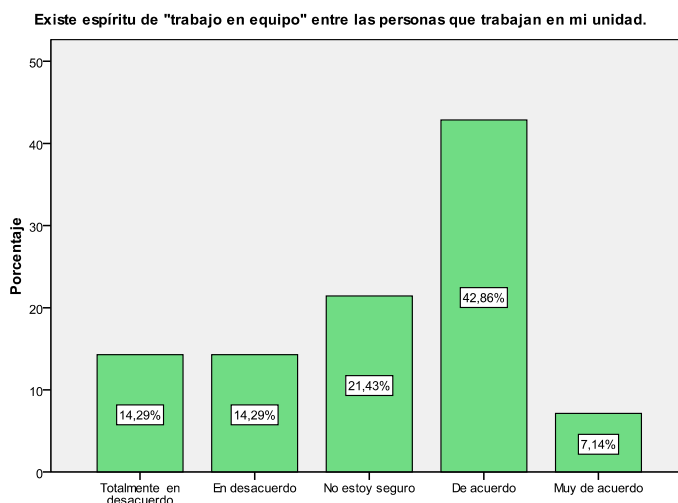


Gráfico N° 25

21 y más Años de Servicio



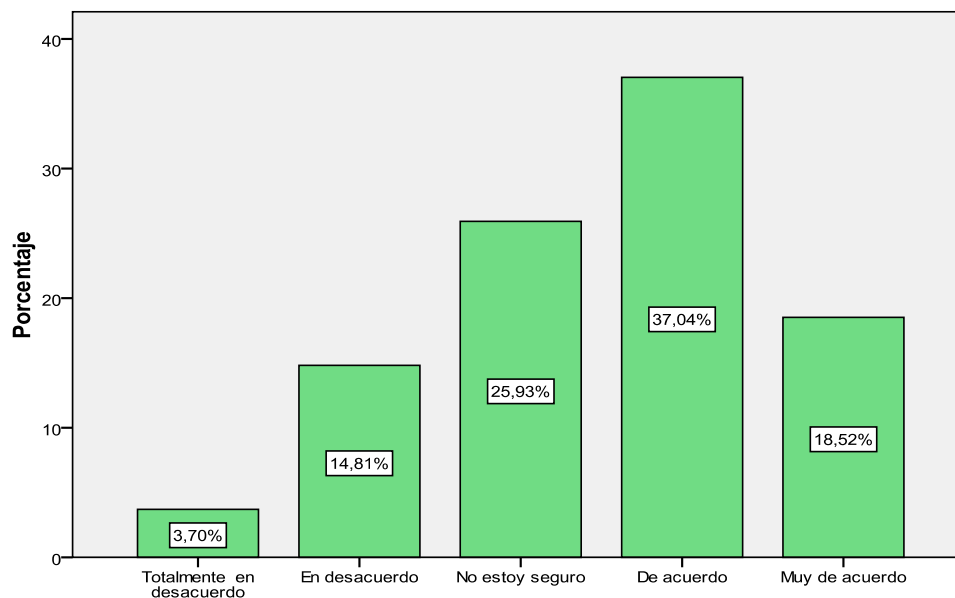
En relación a las percepciones de las relaciones, los resultados indican que no existen grandes diferencias en la valoración de las relaciones, ya que la pregunta está dirigida a registrar la capacidad de trabajo en equipo, busca reconocer la valoración que se hace de las relaciones interpersonales en el trabajo. En los encuestados de 0 a 10 años, el 17% se inclinó por estar en desacuerdo y el 65%, señaló estar de acuerdo y muy de acuerdo con la proposición "Existe espíritu de trabajo en equipo", entre los de 10^a a 20 años el 26% tuvo una opción negativa (muy en desacuerdo, en desacuerdo) y el 55% señaló estar de acuerdo y muy de acuerdo. Sólo en los mayores de 20 años de servicio se verifica una percepción negativa,

Si bien las diferencias por edad no son significativas, sí se considera significativo el alto grado de rechazo a las condiciones de compañerismo y la capacidad de trabajar en equipo.

A continuación se entregan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios sobre el Clima Organizacional de la TRM dividido por variables

1.- Estructura

1.- En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos

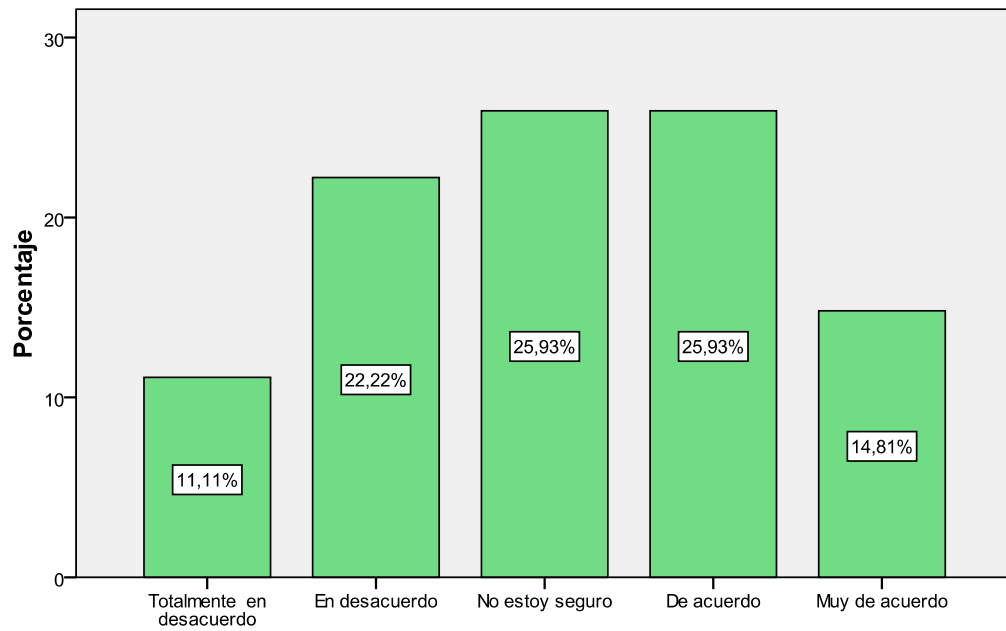


1.- En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	8	14,8	18,5
No estoy seguro	14	25,9	44,4
De acuerdo	20	37,0	81,5
Muy de acuerdo	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

2.- Este es un lugar de trabajo saludable psicológica y emocionalmente.

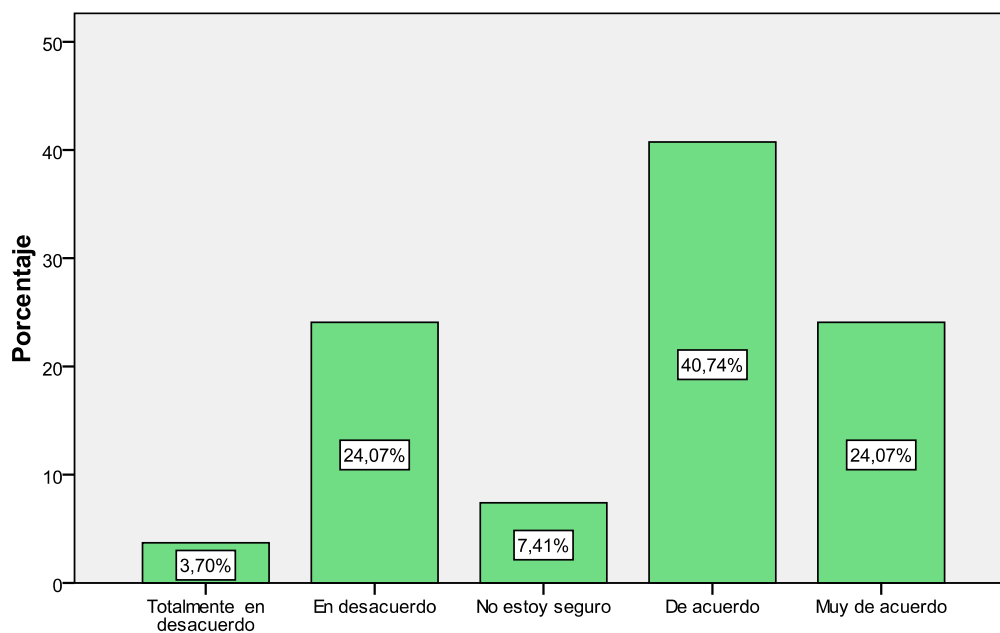


2.- Este es un lugar de trabajo saludable psicológica y emocionalmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	6	11,1	11,1
En desacuerdo	12	22,2	33,3
No estoy seguro	14	25,9	59,3
De acuerdo	14	25,9	85,2
Muy de acuerdo	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

3.- Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

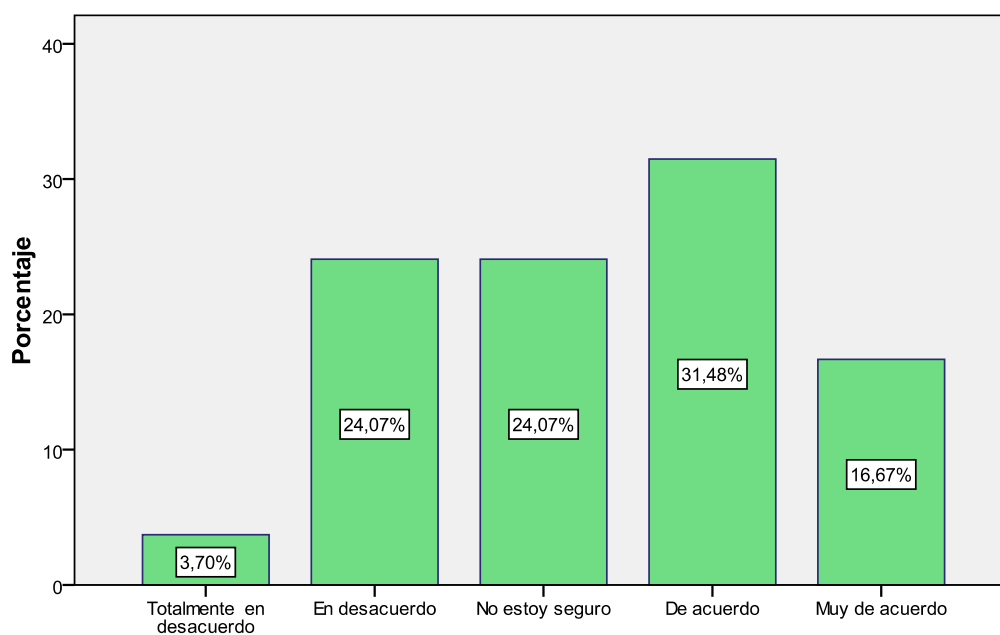


3.- Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	13	24,1	27,8
No estoy seguro	4	7,4	35,2
De acuerdo	22	40,7	75,9
Muy de acuerdo	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

4.- Muchos de los trabajadores de mi unidad en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

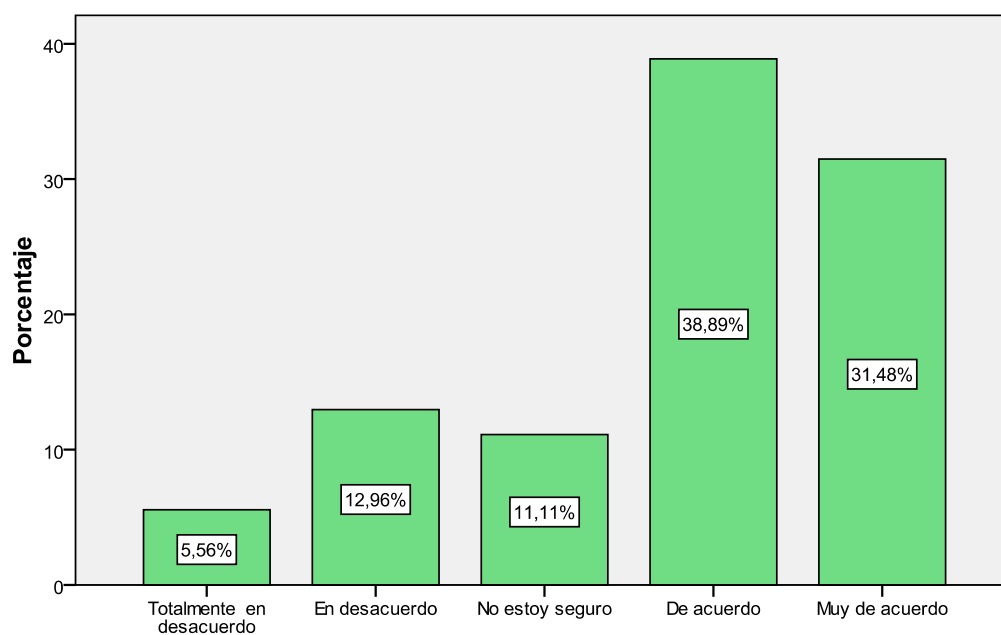


4.- Muchos de los trabajadores de mi unidad en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	13	24,1	27,8
No estoy seguro	13	24,1	51,9
De acuerdo	17	31,5	83,3
Muy de acuerdo	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

5.- Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.

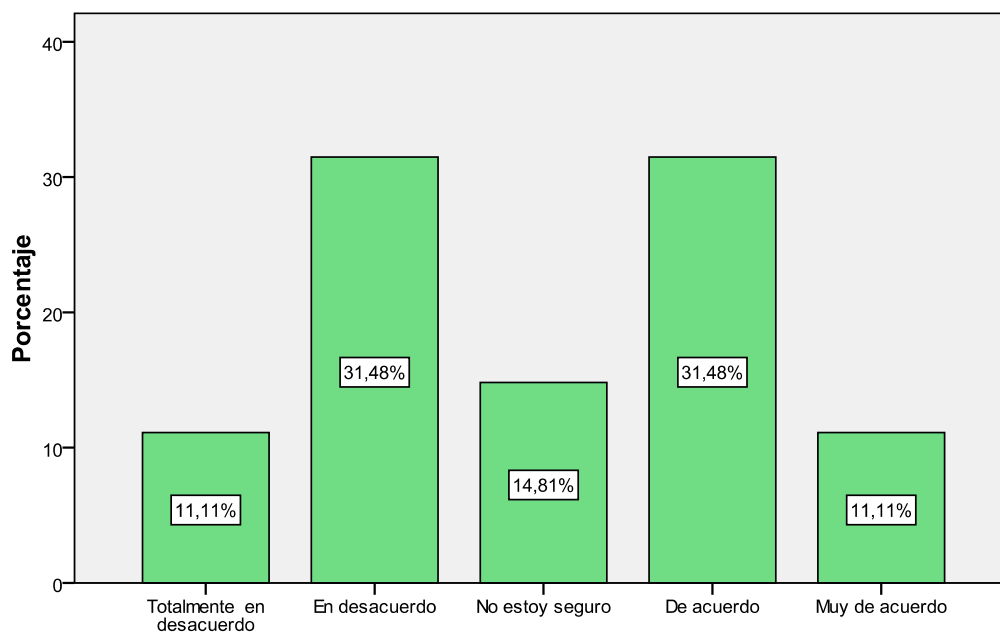


5.- Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	3	5,6	5,6
En desacuerdo	7	13,0	18,5
No estoy seguro	6	11,1	29,6
De acuerdo	21	38,9	68,5
Muy de acuerdo	17	31,5	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

6.- Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.

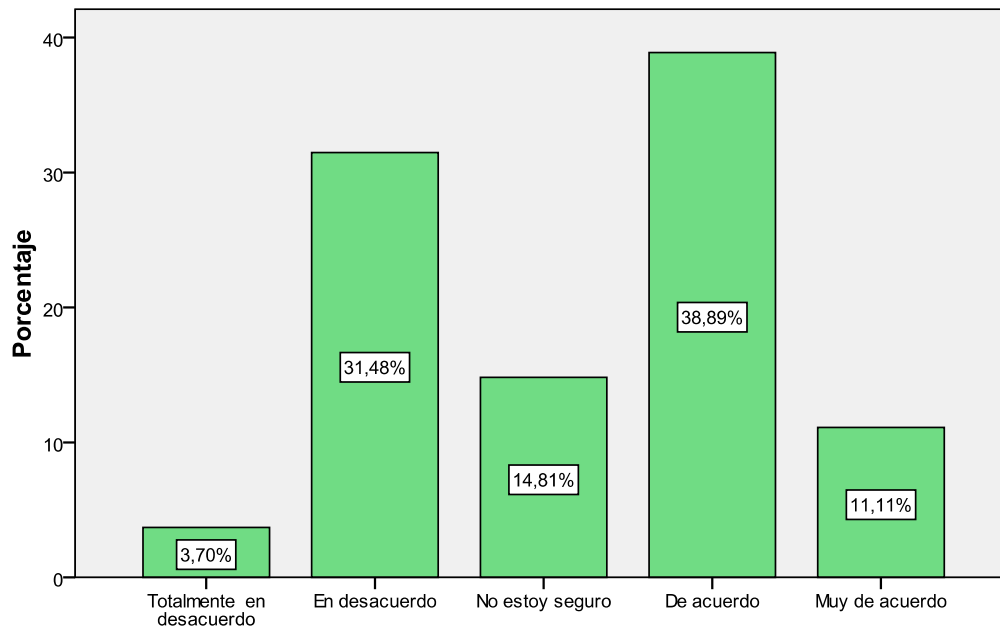


6.- Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	6	11,1	11,1
En desacuerdo	17	31,5	42,6
No estoy seguro	8	14,8	57,4
De acuerdo	17	31,5	88,9
Muy de acuerdo	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

7.- El tiempo asignado para realizar las tareas es adecuado.



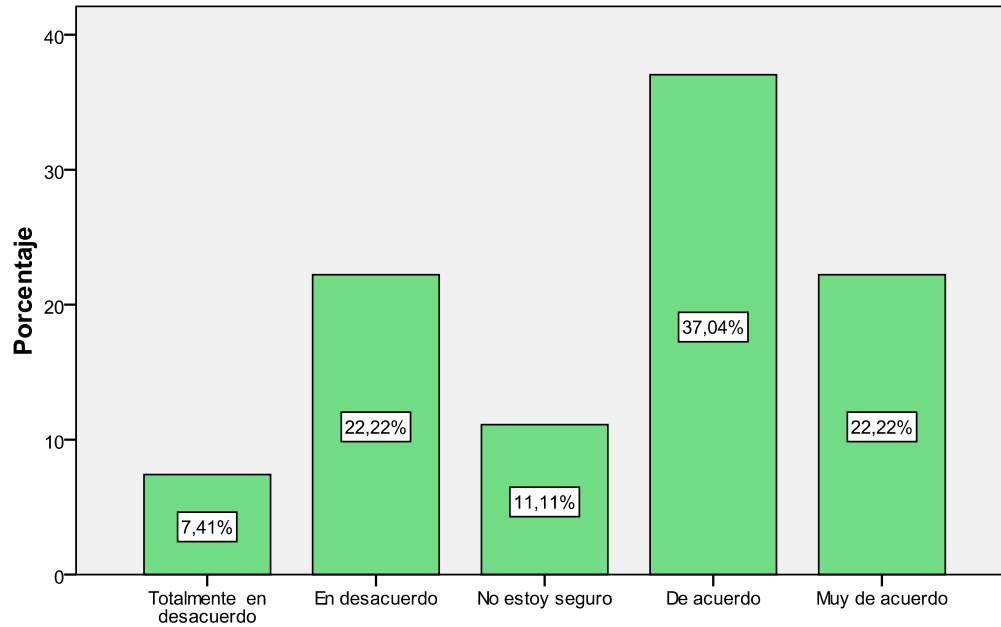
7.- El tiempo asignado para realizar las tareas es adecuado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	17	31,5	35,2
No estoy seguro	8	14,8	50,0
De acuerdo	21	38,9	88,9
Muy de acuerdo	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

2.- Responsabilidad

8.- Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.

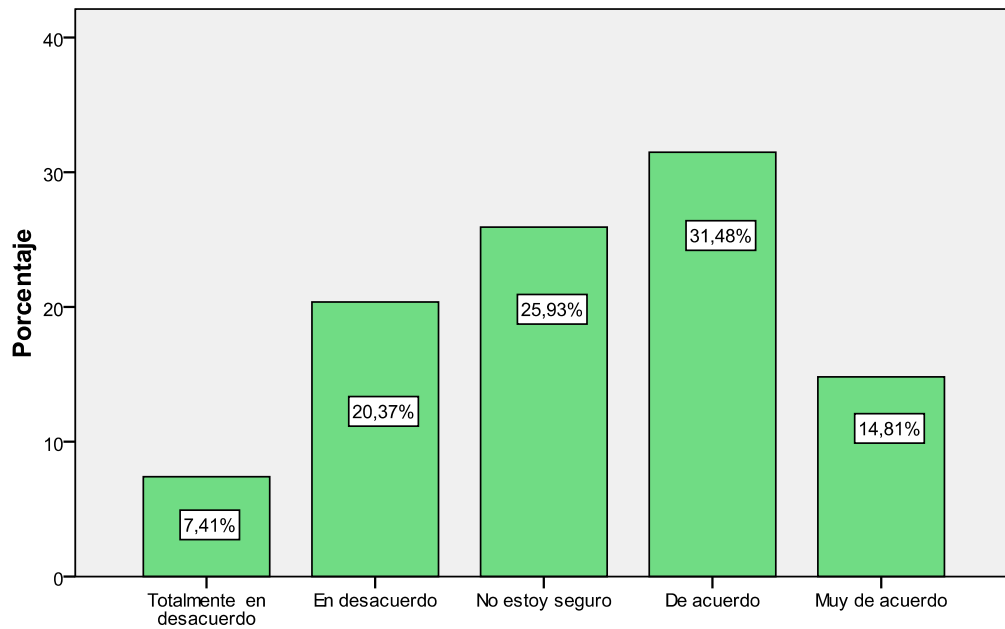


8.- Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	12	22,2	29,6
No estoy seguro	6	11,1	40,7
De acuerdo	20	37,0	77,8
Muy de acuerdo	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

9.- Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.

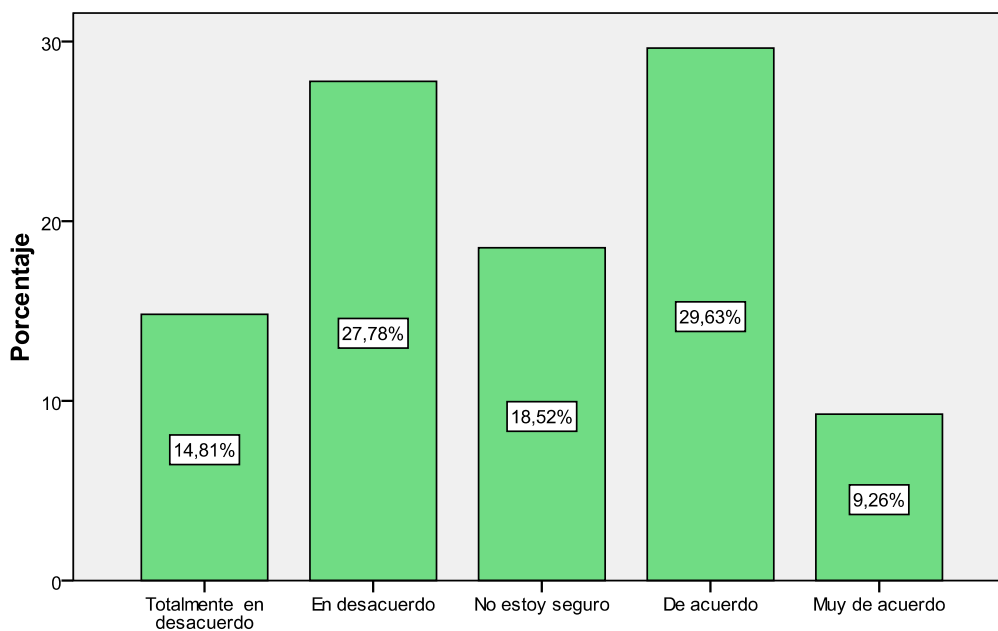


9.- Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	11	20,4	27,8
No estoy seguro	14	25,9	53,7
De acuerdo	17	31,5	85,2
Muy de acuerdo	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

10.- La responsabilidad asignada está de acuerdo a las funciones del cargo.



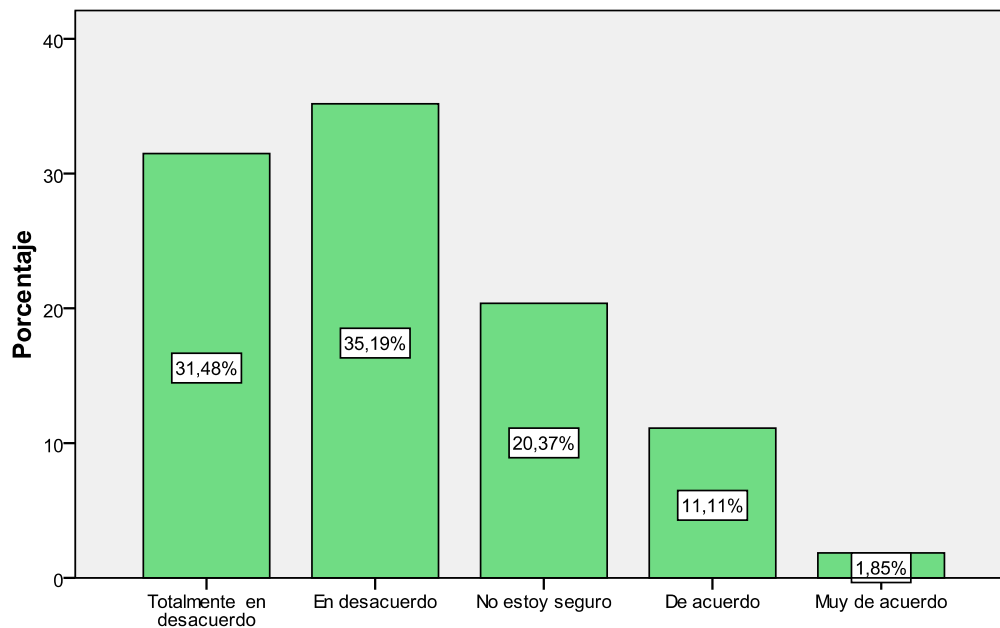
10.- La responsabilidad asignada está de acuerdo a las funciones del cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8
En desacuerdo	15	27,8	42,6
No estoy seguro	10	18,5	61,1
De acuerdo	16	29,6	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

3.- Recompensa

11.- La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.

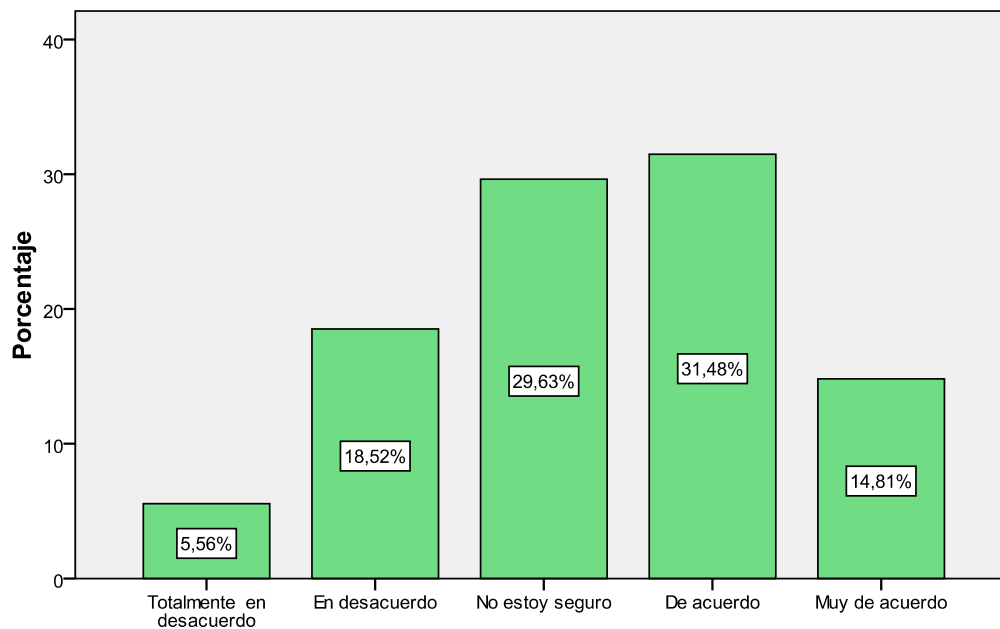


11.- La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	17	31,5	31,5
En desacuerdo	19	35,2	66,7
No estoy seguro	11	20,4	87,0
De acuerdo	6	11,1	98,1
Muy de acuerdo	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

12.- Las evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.

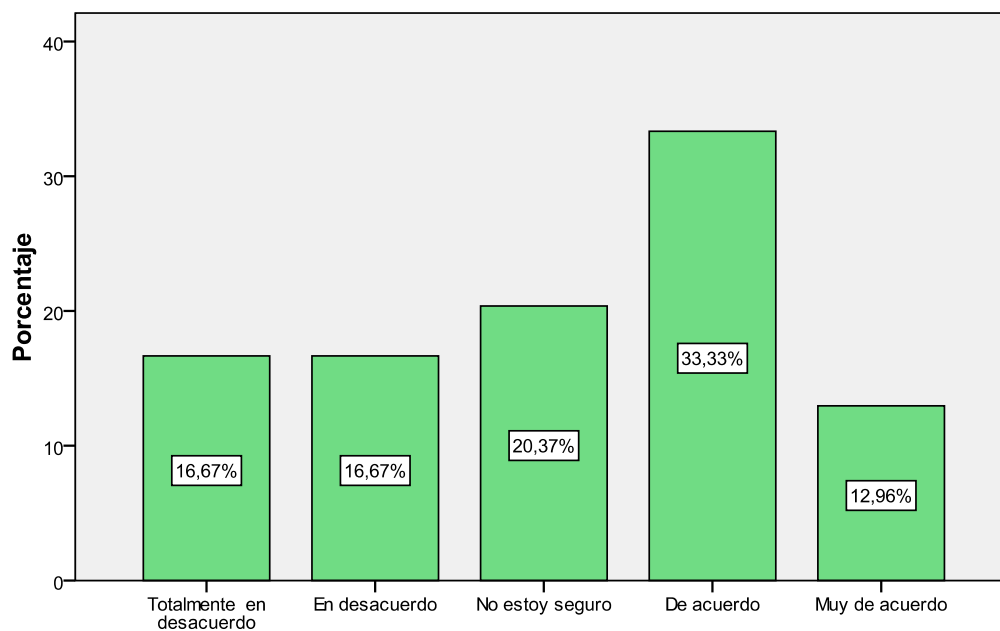


12.- Las evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	3	5,6	5,6
En desacuerdo	10	18,5	24,1
No estoy seguro	16	29,6	53,7
De acuerdo	17	31,5	85,2
Muy de acuerdo	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

13.- El personal recibe incentivo por horas extras trabajadas.



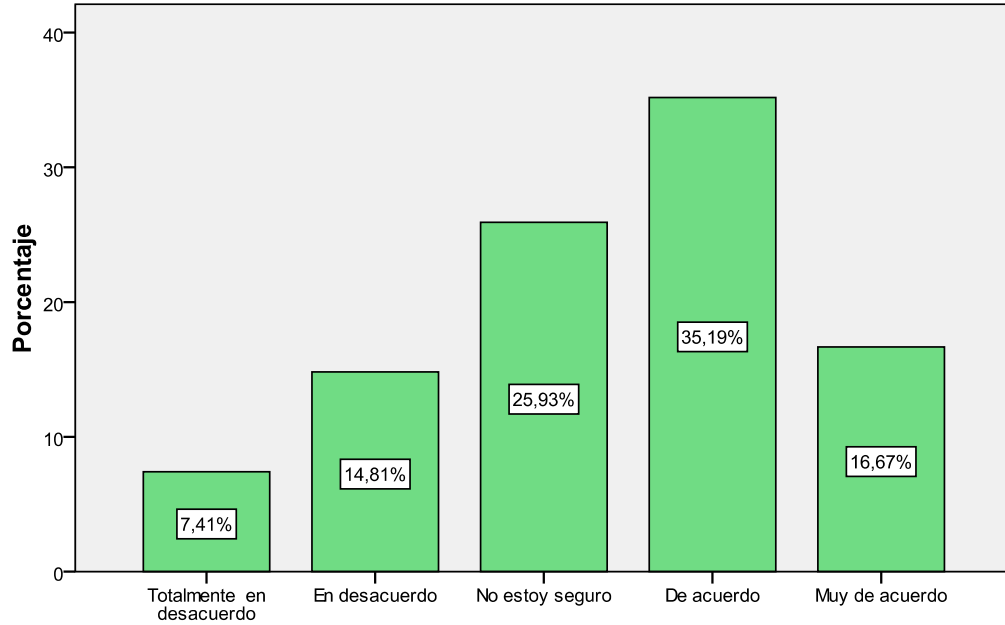
13.- El personal recibe incentivo por horas extras trabajadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	9	16,7	16,7
En desacuerdo	9	16,7	33,3
No estoy seguro	11	20,4	53,7
De acuerdo	18	33,3	87,0
Muy de acuerdo	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

4.- Desafío

14.- Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.



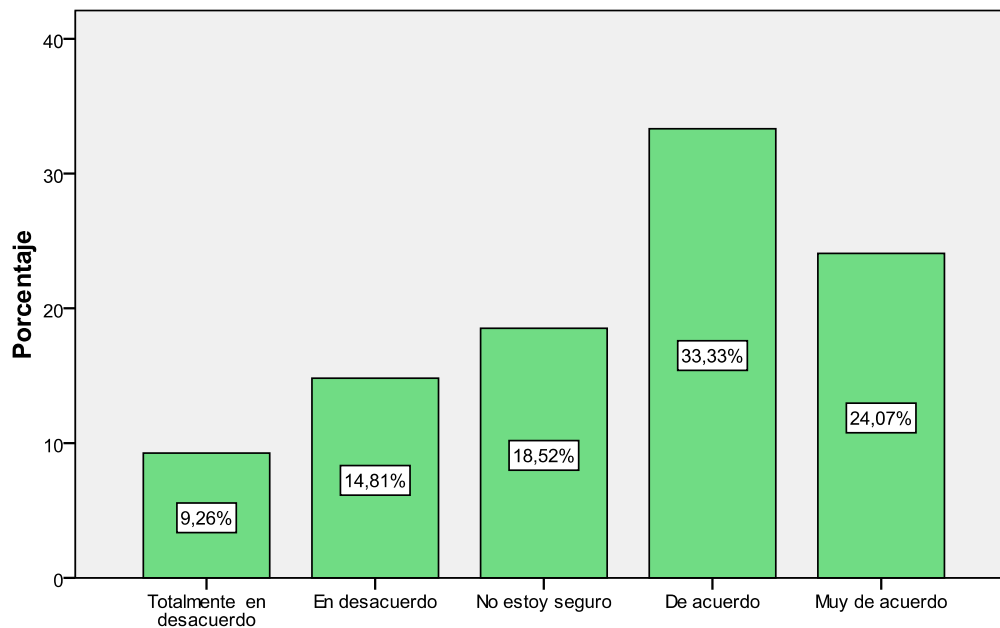
14.- Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	8	14,8	22,2
No estoy seguro	14	25,9	48,1
De acuerdo	19	35,2	83,3
Muy de acuerdo	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

5.- Cooperación

15.- Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi unidad.



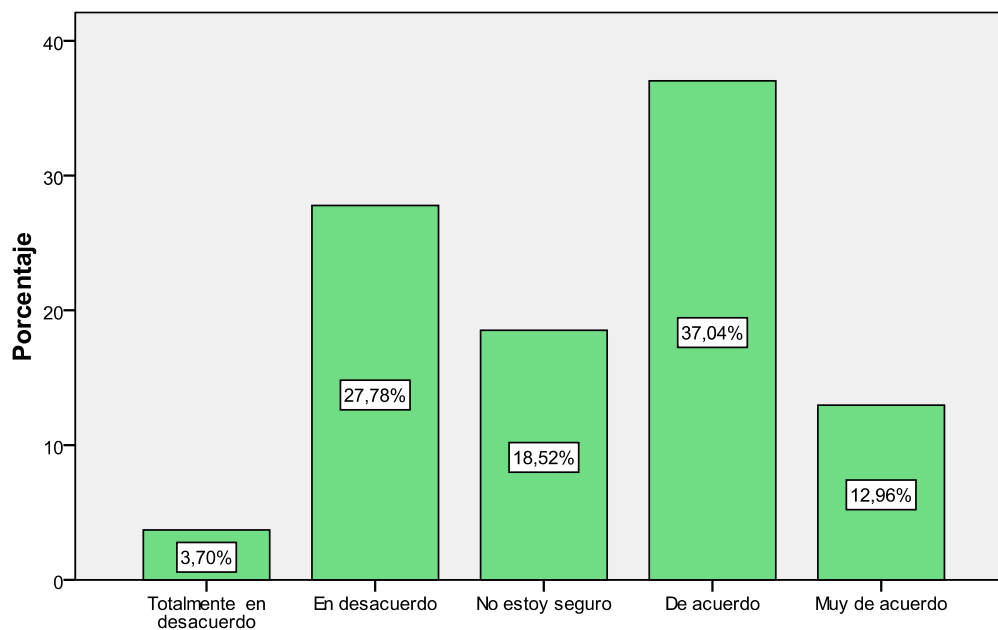
15.- Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi unidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	5	9,3	9,3
En desacuerdo	8	14,8	24,1
No estoy seguro	10	18,5	42,6
De acuerdo	18	33,3	75,9
Muy de acuerdo	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

6.- Relaciones

16.- Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.

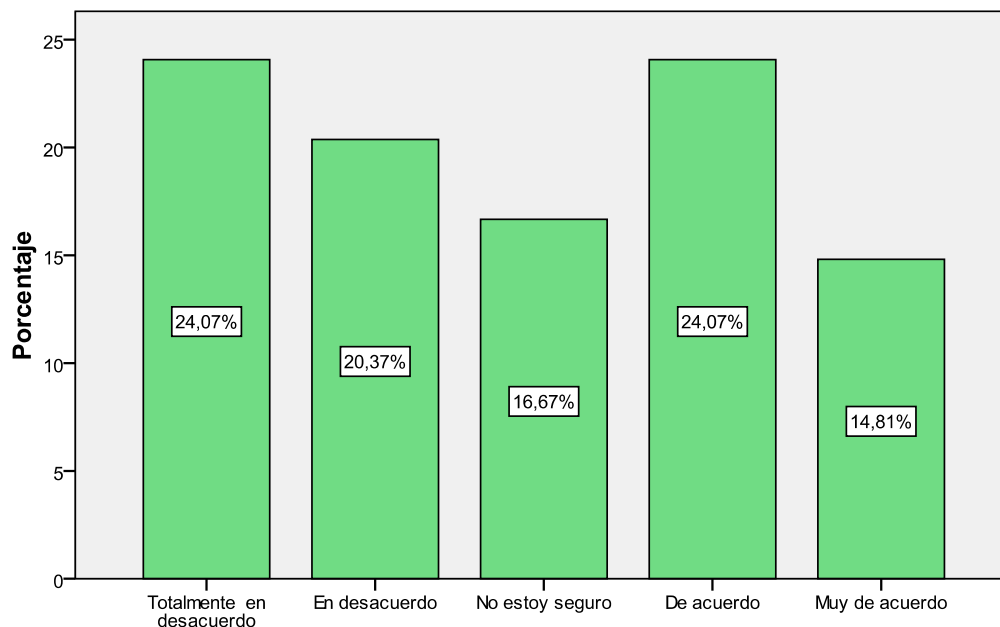


16.- Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	15	27,8	31,5
No estoy seguro	10	18,5	50,0
De acuerdo	20	37,0	87,0
Muy de acuerdo	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

17.- Existen rivalidades personales muy fuertes.



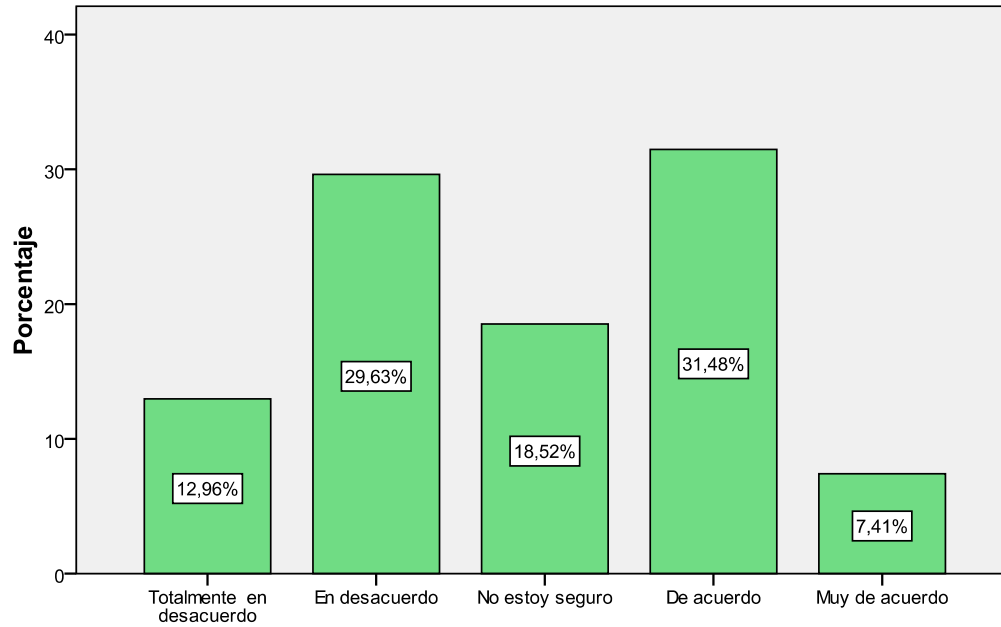
17.- Existen rivalidades personales muy fuertes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	13	24,1	24,1
En desacuerdo	11	20,4	44,4
No estoy seguro	9	16,7	61,1
De acuerdo	13	24,1	85,2
Muy de acuerdo	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

7.- Estándares

18.- En mi Unidad hay un ambiente muy tenso.

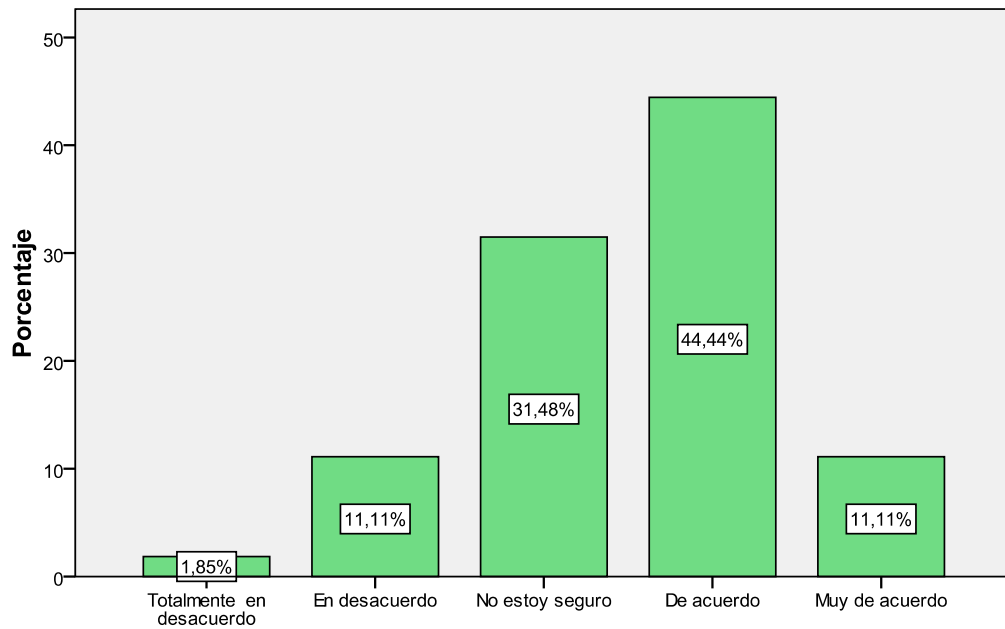


18.- En mi Unidad hay un ambiente muy tenso.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0
En desacuerdo	16	29,6	42,6
No estoy seguro	10	18,5	61,1
De acuerdo	17	31,5	92,6
Muy de acuerdo	4	7,4	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

19.- Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.



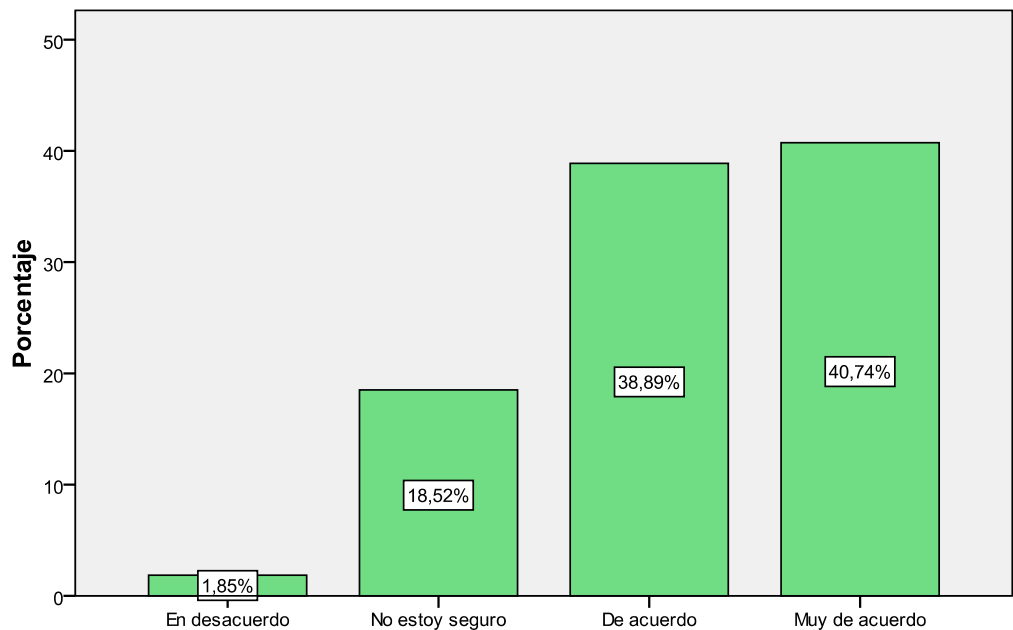
19.- Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9
En desacuerdo	6	11,1	13,0
No estoy seguro	17	31,5	44,4
De acuerdo	24	44,4	88,9
Muy de acuerdo	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

8.- Conflicto

20.- Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación.

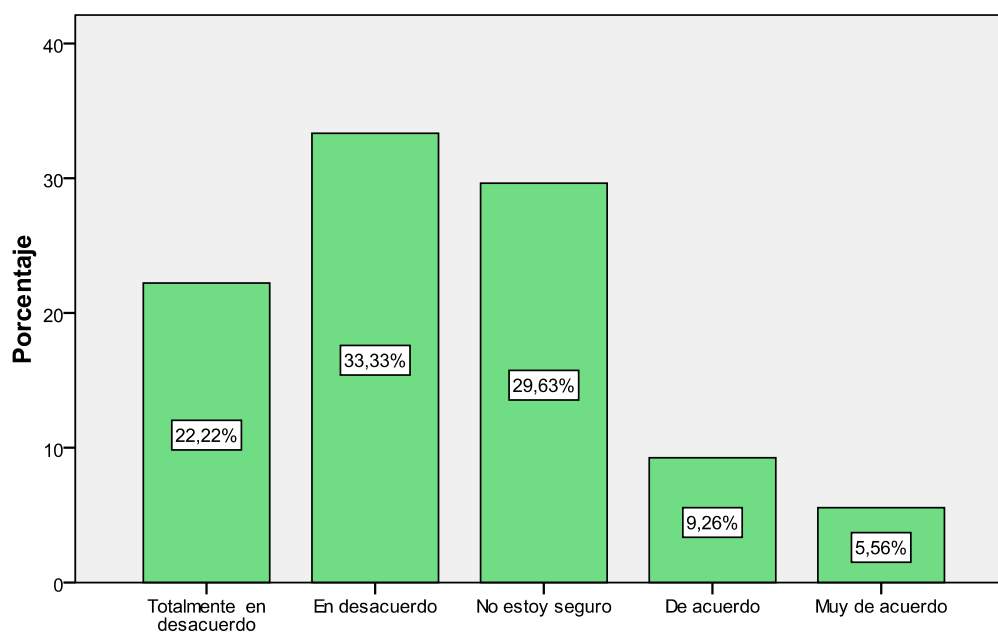


20.- Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
En desacuerdo	1	1,9	1,9
No estoy seguro	10	18,5	20,4
De acuerdo	21	38,9	59,3
Muy de acuerdo	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

21.- Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas.

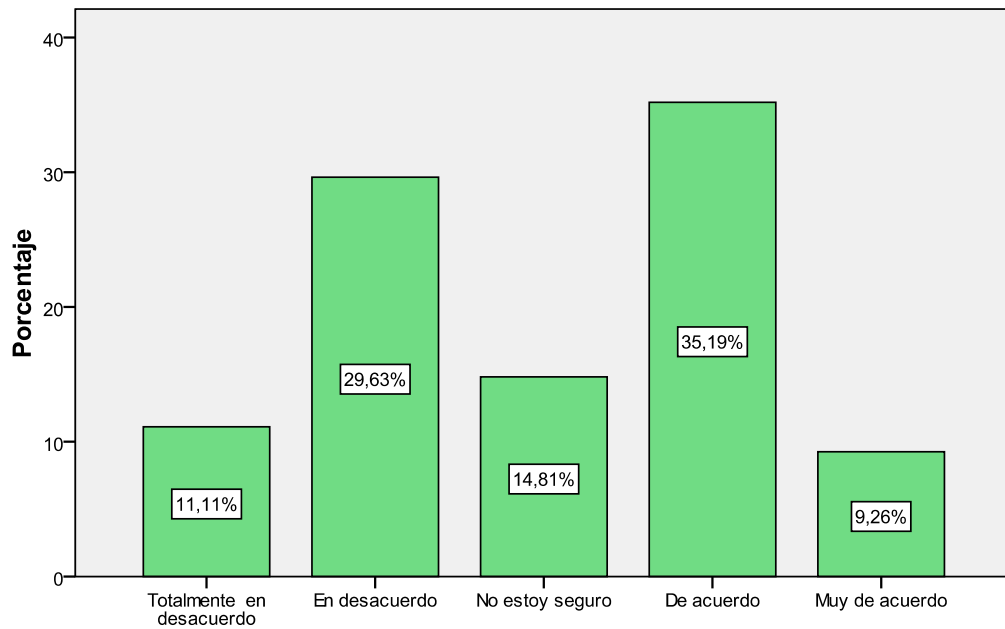


21.- Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	12	22,2	22,2
En desacuerdo	18	33,3	55,6
No estoy seguro	16	29,6	85,2
De acuerdo	5	9,3	94,4
Muy de acuerdo	3	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

22.- Existe mucha presión en la Unidad



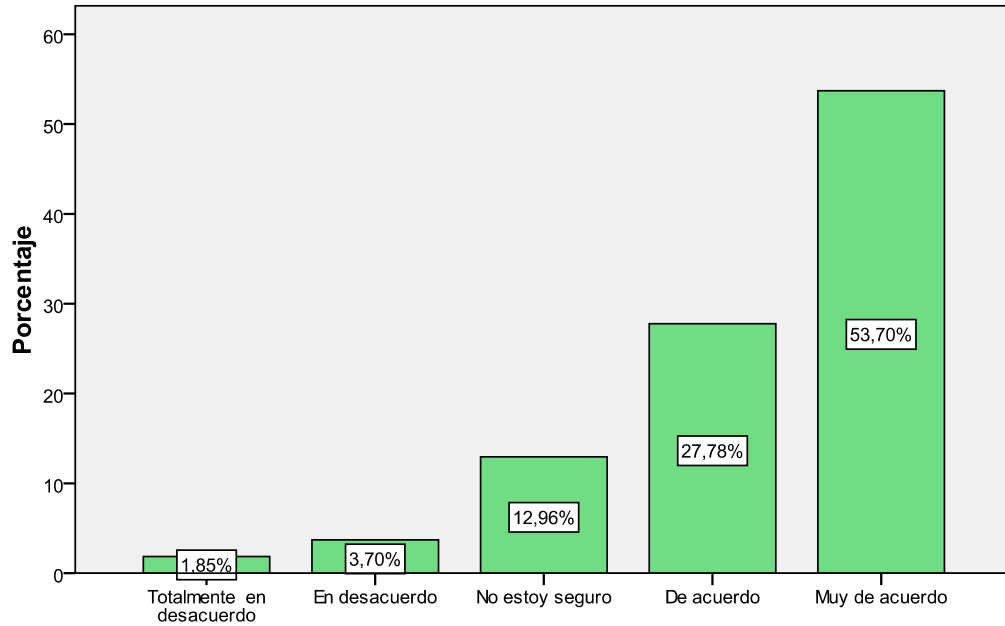
22.- Existe mucha presión en la Unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	6	11,1	11,1
En desacuerdo	16	29,6	40,7
No estoy seguro	8	14,8	55,6
De acuerdo	19	35,2	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

9.- Identidad

23.- Me siento implicado en el éxito de mi Unidad.

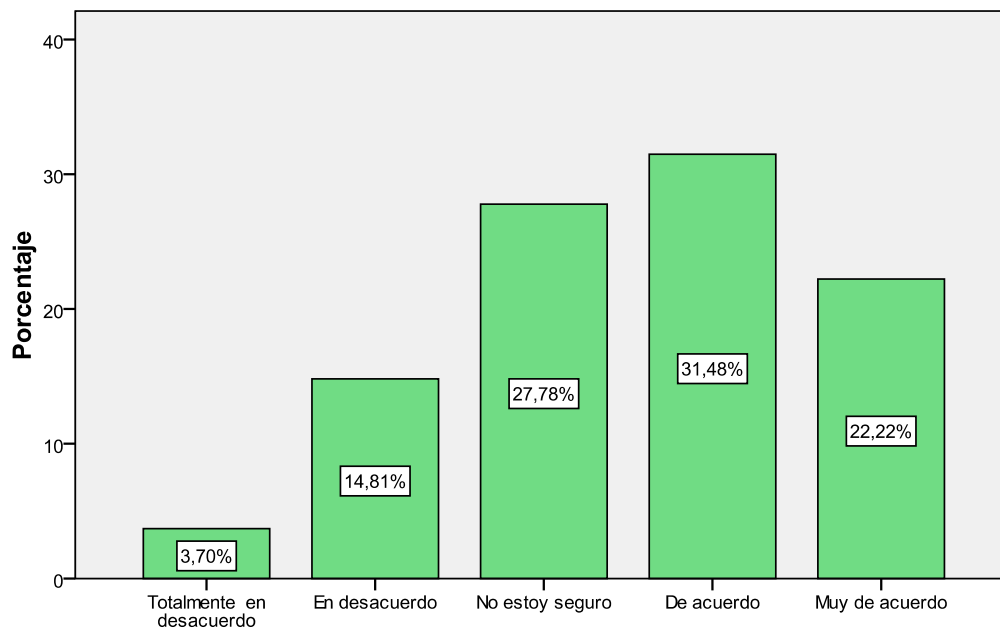


23.- Me siento implicado en el éxito de mi Unidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9
En desacuerdo	2	3,7	5,6
No estoy seguro	7	13,0	18,5
De acuerdo	15	27,8	46,3
Muy de acuerdo	29	53,7	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

24.- Su grado de satisfacción general con esta Institución.

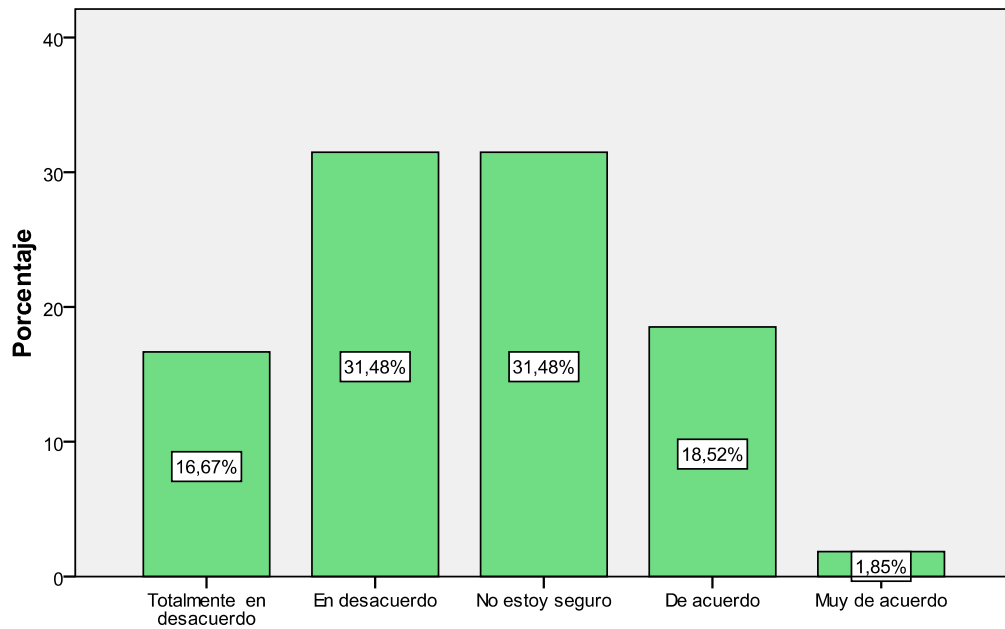


24.- Su grado de satisfacción general con esta Institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	8	14,8	18,5
No estoy seguro	15	27,8	46,3
De acuerdo	17	31,5	77,8
Muy de acuerdo	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

25.- Mi organización tiene fama de ser poco dinámica.



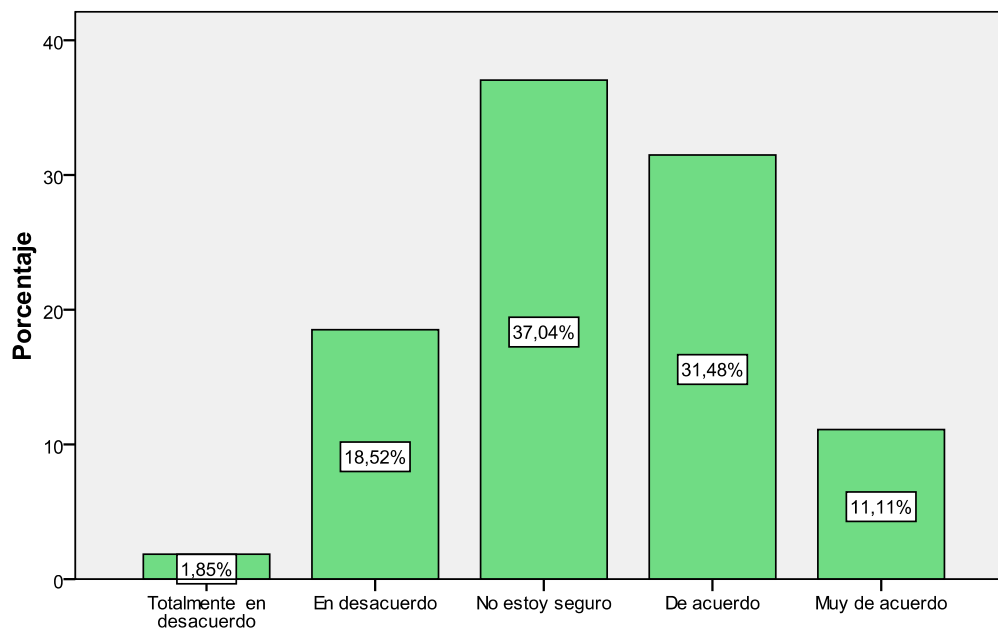
25.- Mi organización tiene fama de ser poco dinámica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	9	16,7	16,7
En desacuerdo	17	31,5	48,1
No estoy seguro	17	31,5	79,6
De acuerdo	10	18,5	98,1
Muy de acuerdo	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

10.- Estilo de Supervisión y liderazgo

26.- La forma en que sus superiores juzgan su tarea.

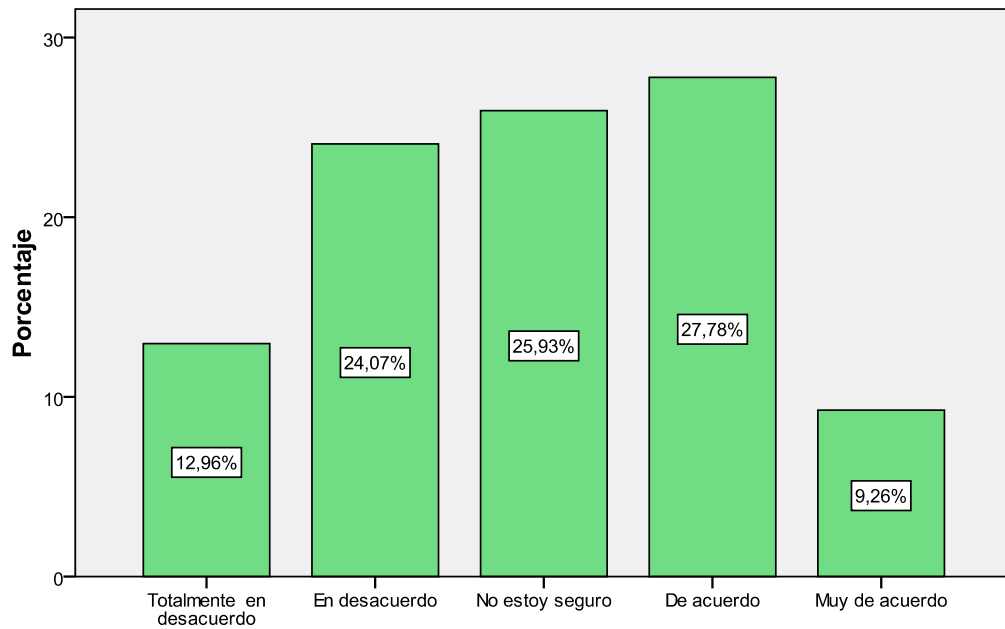


26.- La forma en que sus superiores juzgan su tarea.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	1	1,9	1,9
En desacuerdo	10	18,5	20,4
No estoy seguro	20	37,0	57,4
De acuerdo	17	31,5	88,9
Muy de acuerdo	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

27.- Las Autoridades y Jefaturas directas comunican al personal hacia dónde se dirigen los cambios en la Unidad.

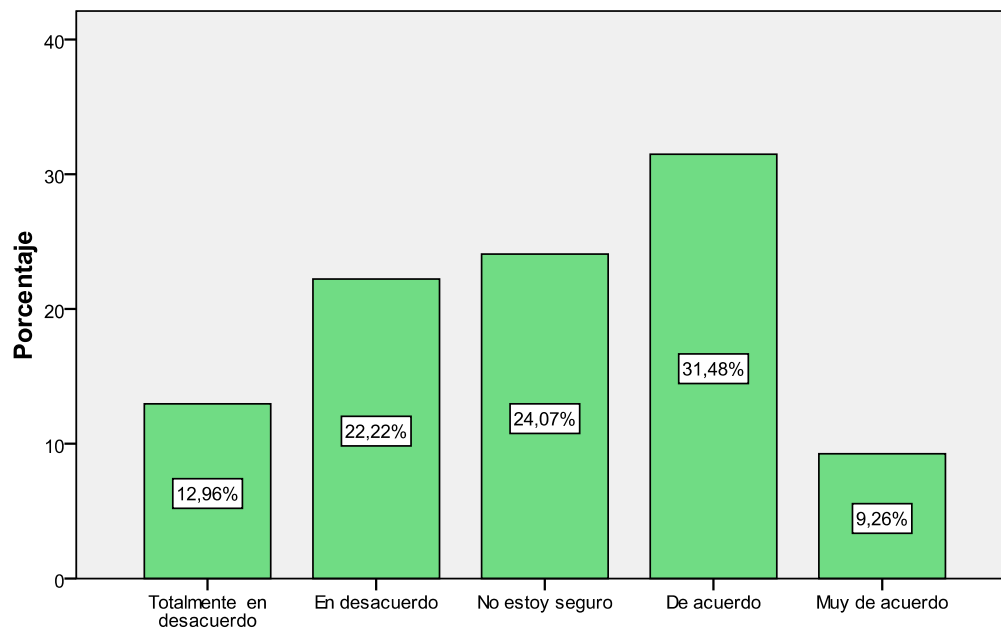


27.- Las Autoridades y Jefaturas directas comunican al personal hacia dónde se dirigen los cambios en la Unidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0
En desacuerdo	13	24,1	37,0
No estoy seguro	14	25,9	63,0
De acuerdo	15	27,8	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

28.- Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial.

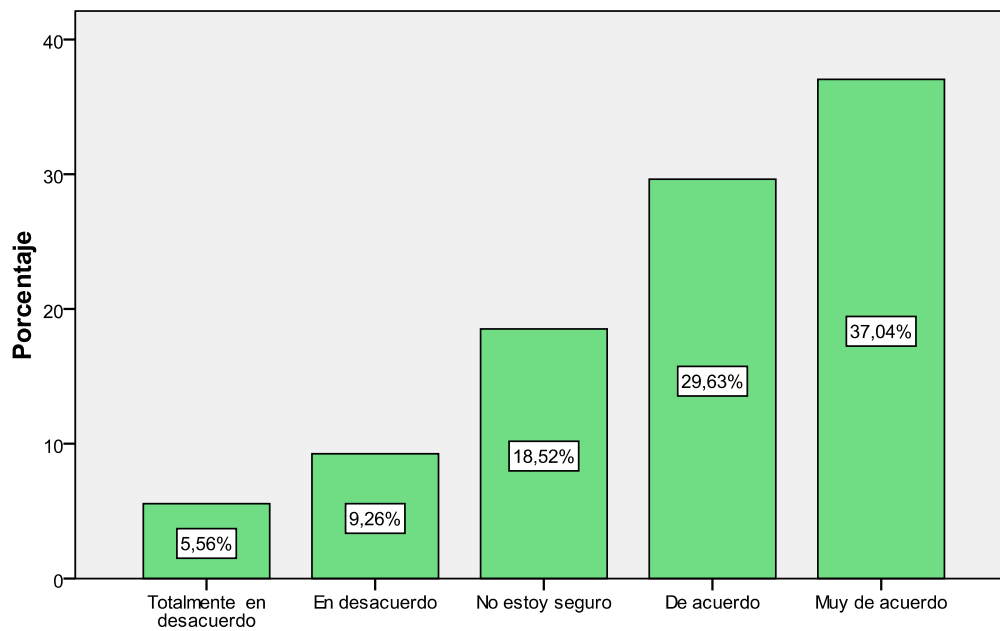


28.- Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0
En desacuerdo	12	22,2	35,2
No estoy seguro	13	24,1	59,3
De acuerdo	17	31,5	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

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

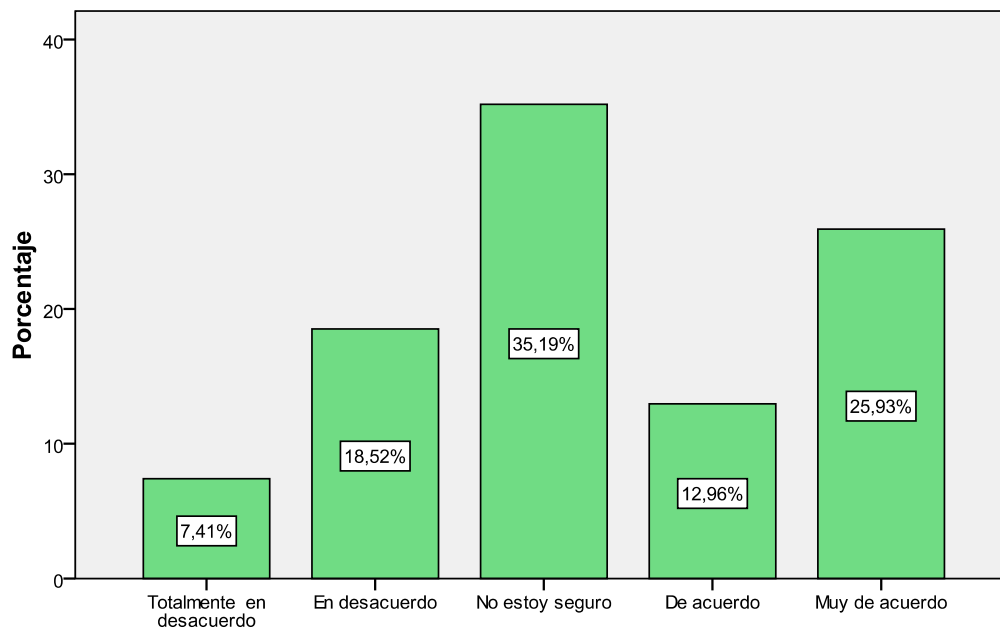


29.- Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	3	5,6	5,6
En desacuerdo	5	9,3	14,8
No estoy seguro	10	18,5	33,3
De acuerdo	16	29,6	63,0
Muy de acuerdo	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

30.- Mi jefe no tiene favoritos.



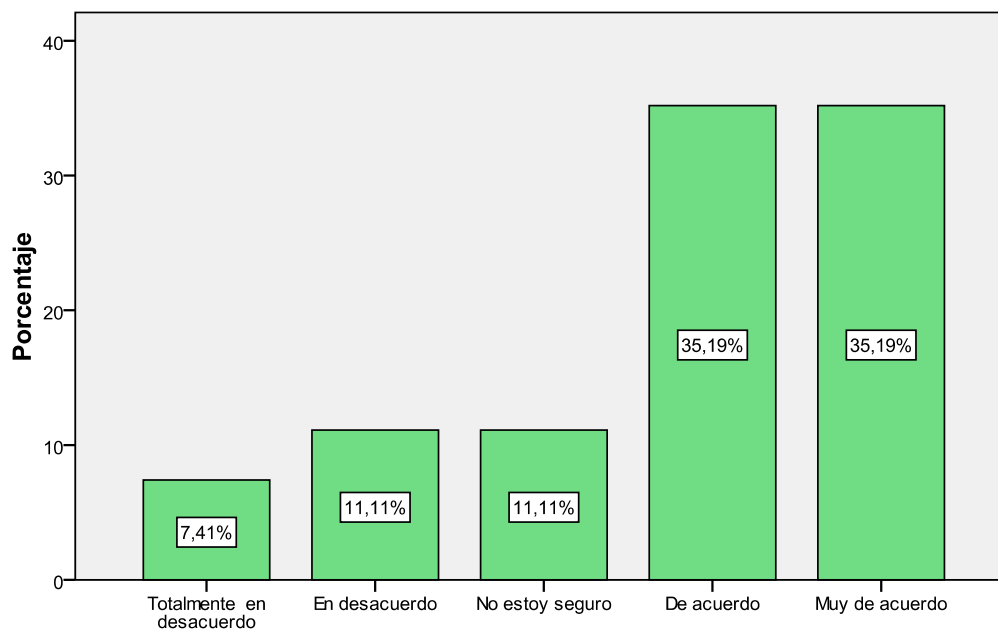
30.- Mi jefe no tiene favoritos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	10	18,5	25,9
No estoy seguro	19	35,2	61,1
De acuerdo	7	13,0	74,1
Muy de acuerdo	14	25,9	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

11.- Sub Variable Motivación Laboral

31.- Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.

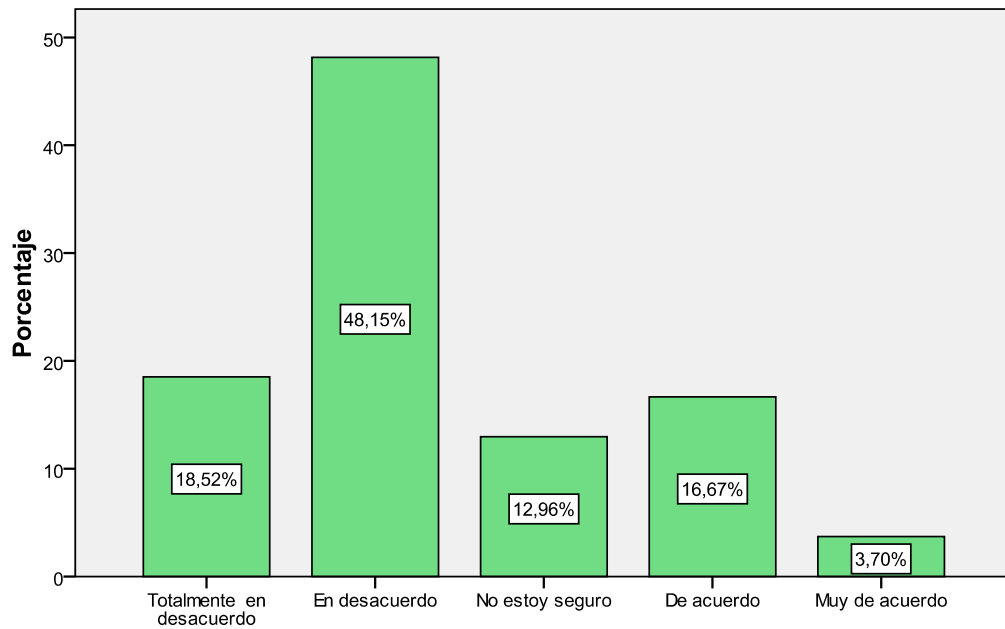


31.- Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	6	11,1	18,5
No estoy seguro	6	11,1	29,6
De acuerdo	19	35,2	64,8
Muy de acuerdo	19	35,2	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

32.- Mi trabajo es rutinario y aburrido.

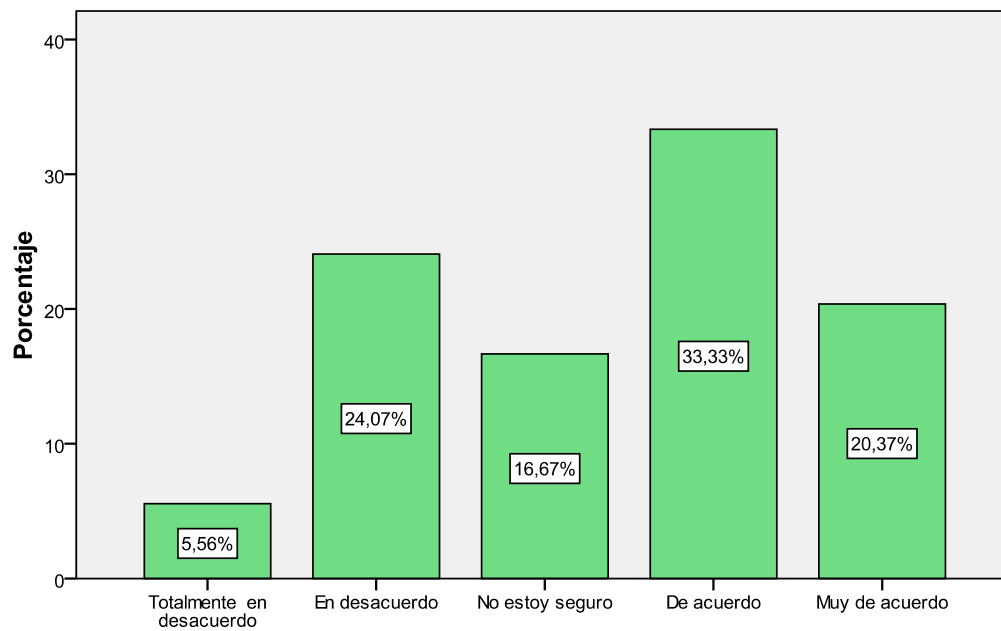


32.- Mi trabajo es rutinario y aburrido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	10	18,5	18,5
En desacuerdo	26	48,1	66,7
No estoy seguro	7	13,0	79,6
De acuerdo	9	16,7	96,3
Muy de acuerdo	2	3,7	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

33.- Existe sobre carga de trabajo.

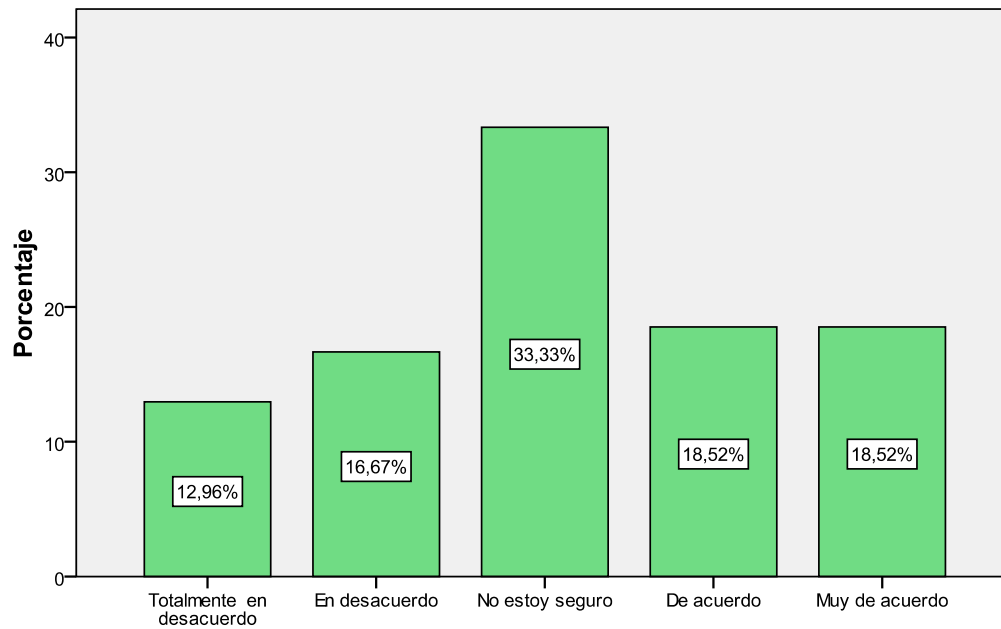


33.- Existe sobre carga de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	3	5,6	5,6
En desacuerdo	13	24,1	29,6
No estoy seguro	9	16,7	46,3
De acuerdo	18	33,3	79,6
Muy de acuerdo	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

34.- El liderazgo dentro de la Unidad es bien ejercido

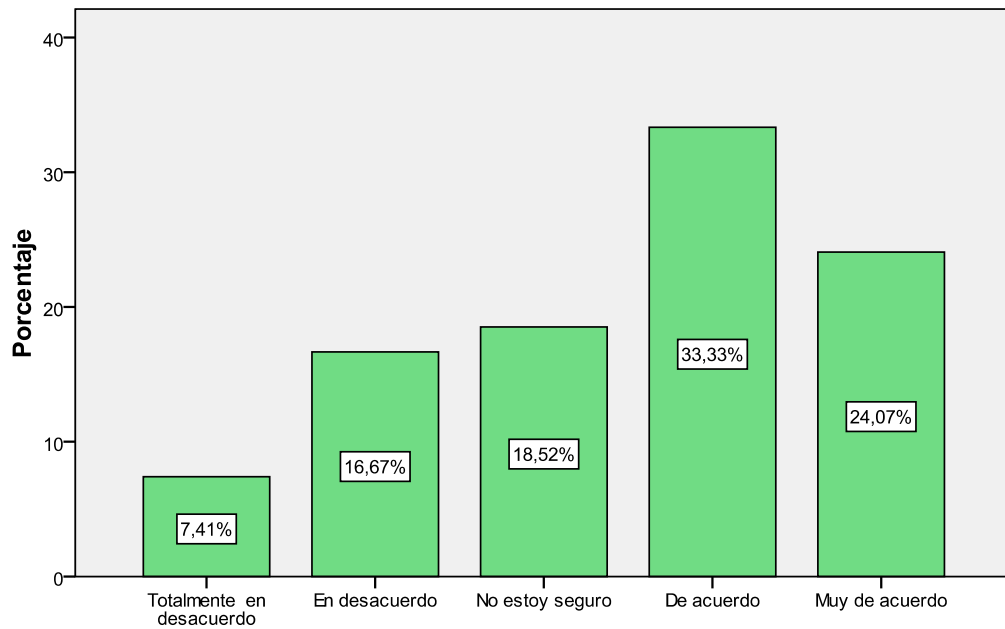


34.- El liderazgo dentro de la Unidad es bien ejercido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0
En desacuerdo	9	16,7	29,6
No estoy seguro	18	33,3	63,0
De acuerdo	10	18,5	81,5
Muy de acuerdo	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

35.- La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.



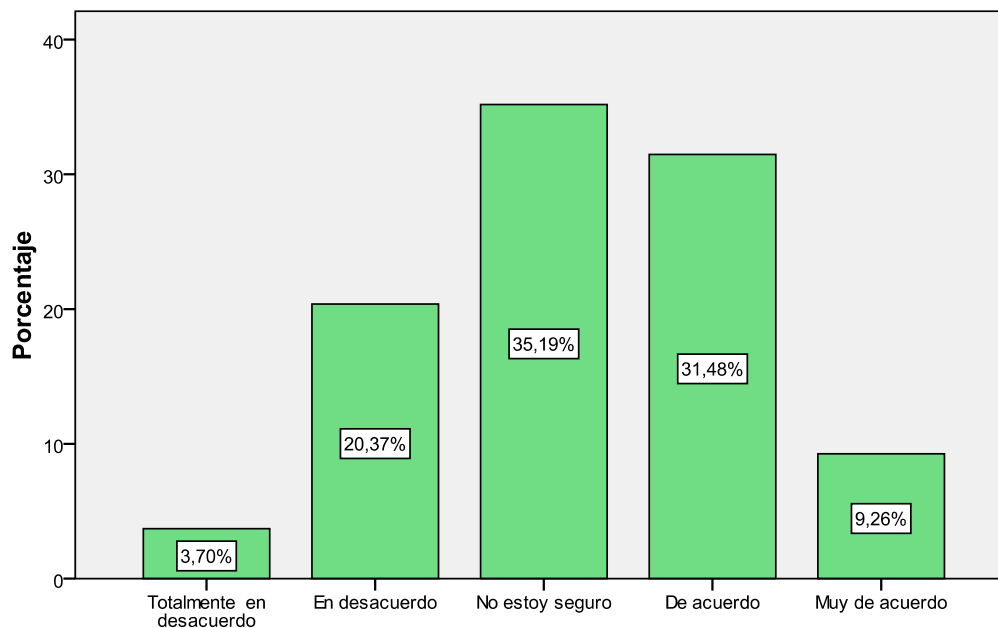
35.- La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	9	16,7	24,1
No estoy seguro	10	18,5	42,6
De acuerdo	18	33,3	75,9
Muy de acuerdo	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

12.- Estabilidad Laboral

36.- Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.

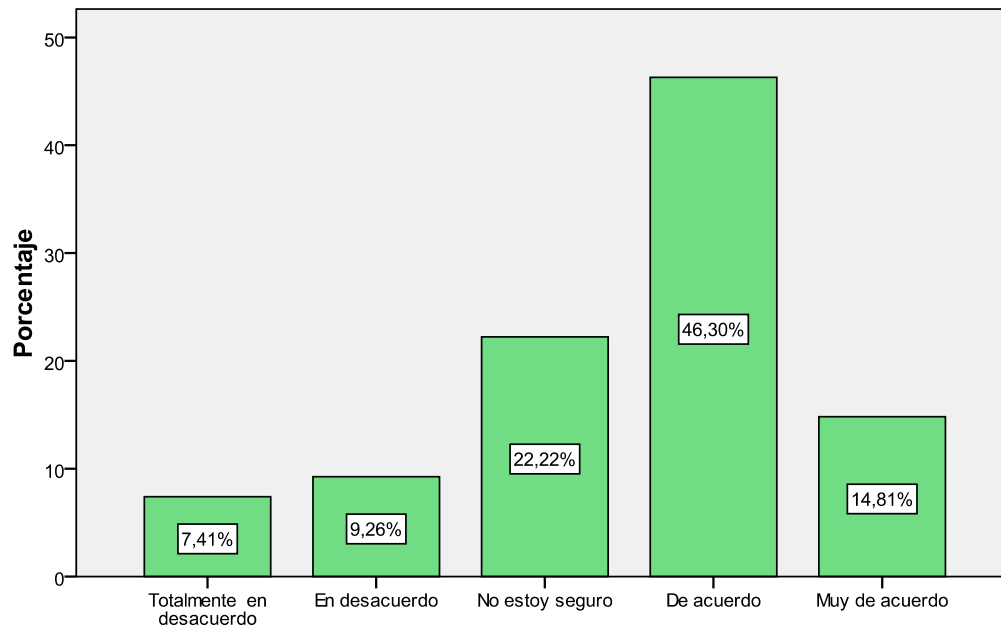


36.- Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	11	20,4	24,1
No estoy seguro	19	35,2	59,3
De acuerdo	17	31,5	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

37.- Siento que hay estabilidad laboral al trabajar en la Unidad.



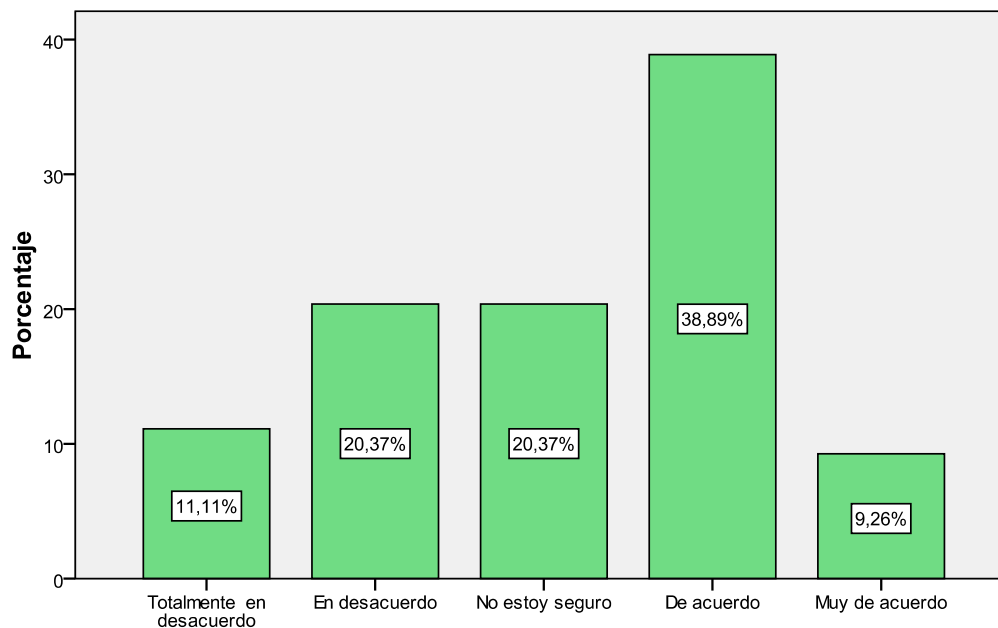
37.- Siento que hay estabilidad laboral al trabajar en la Unidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	4	7,4	7,4
En desacuerdo	5	9,3	16,7
No estoy seguro	12	22,2	38,9
De acuerdo	25	46,3	85,2
Muy de acuerdo	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

13.- Oportunidad de Desarrollo

38.- Se fomenta la formación y capacitación.

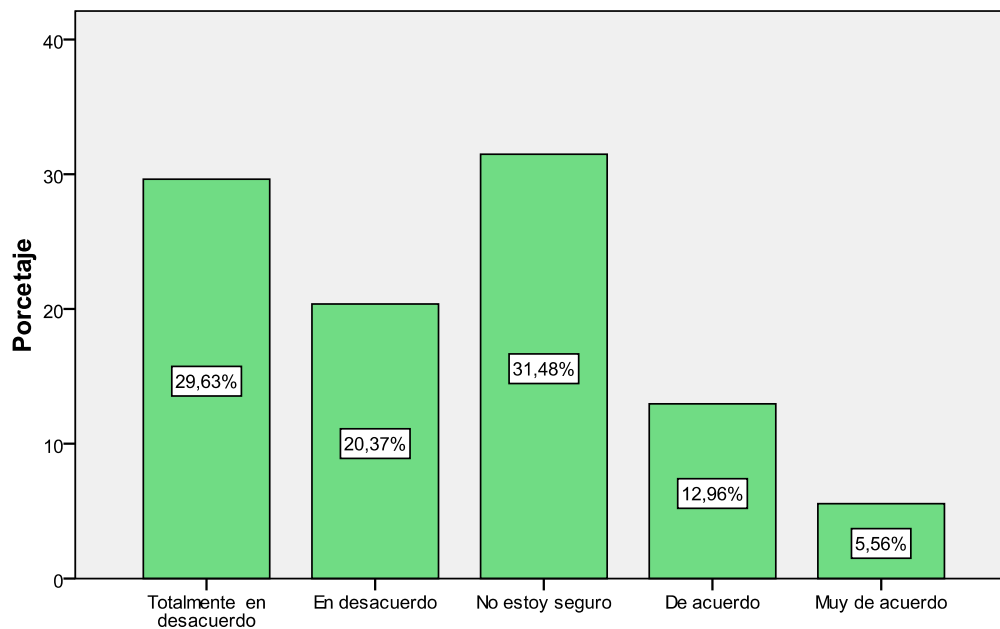


38.- Se fomenta la formación y capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	6	11,1	11,1
En desacuerdo	11	20,4	31,5
No estoy seguro	11	20,4	51,9
De acuerdo	21	38,9	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

39.- La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.

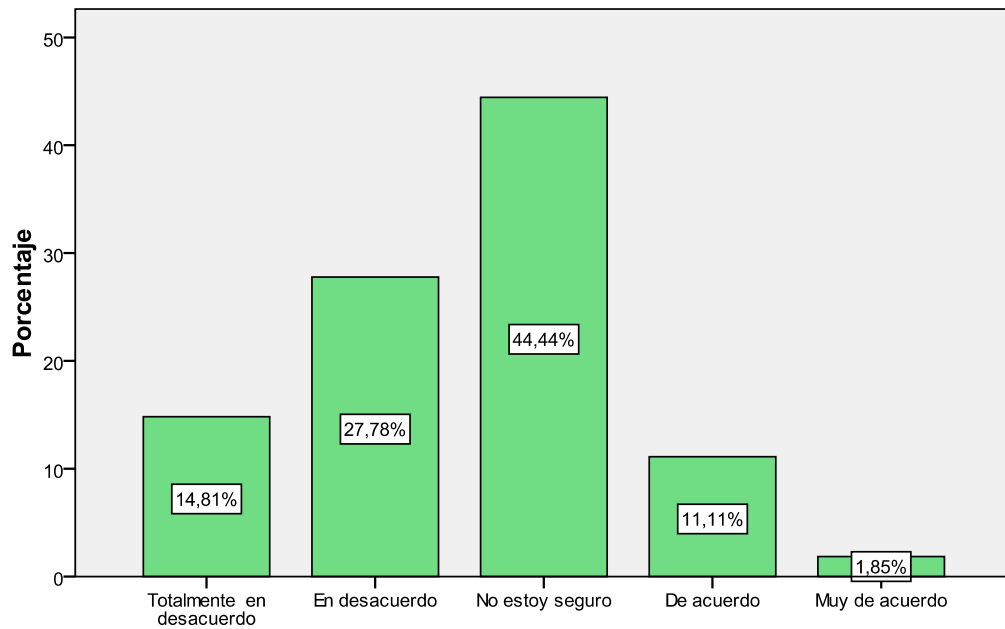


39.- La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	16	29,6	29,6
En desacuerdo	11	20,4	50,0
No estoy seguro	17	31,5	81,5
De acuerdo	7	13,0	94,4
Muy de acuerdo	3	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

40.- Las oportunidades de promoción con que se cuenta.



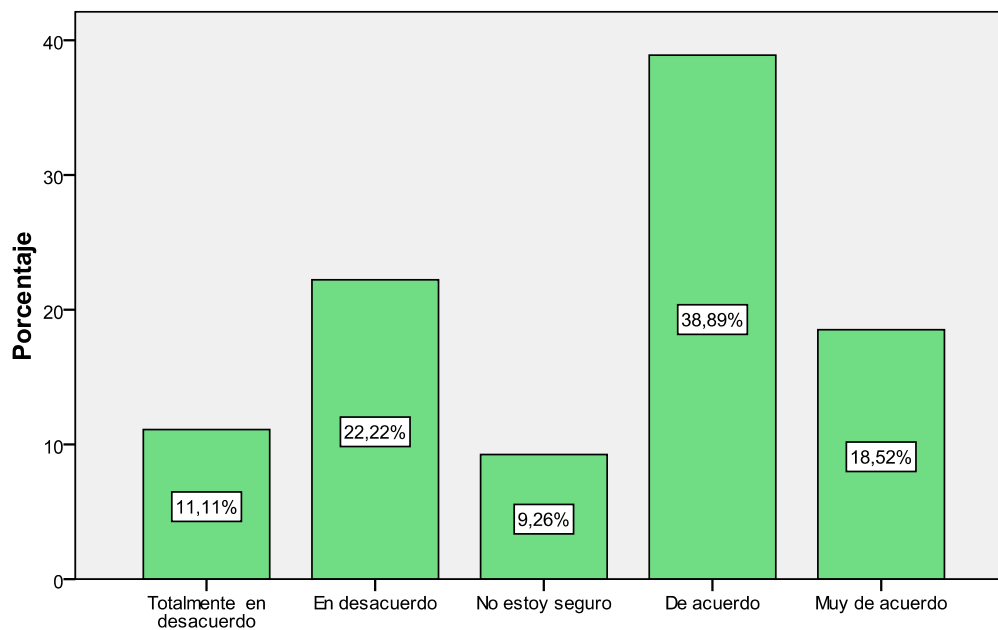
40.- Las oportunidades de promoción con que se cuenta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8
En desacuerdo	15	27,8	42,6
No estoy seguro	24	44,4	87,0
De acuerdo	6	11,1	98,1
Muy de acuerdo	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

14.- Comunicación

41.- En mi Unidad se realizan reuniones de trabajo con el objeto de mejorar la productividad.

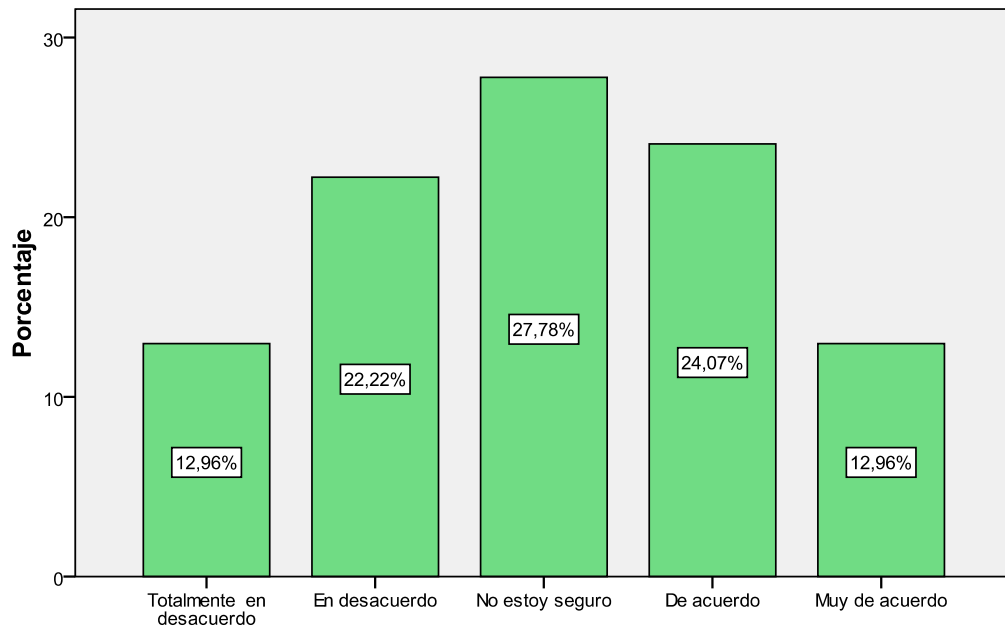


41.- En mi Unidad se realizan reuniones de trabajo con el objeto de mejorar la productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	6	11,1	11,1
En desacuerdo	12	22,2	33,3
No estoy seguro	5	9,3	42,6
De acuerdo	21	38,9	81,5
Muy de acuerdo	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

42.- Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.

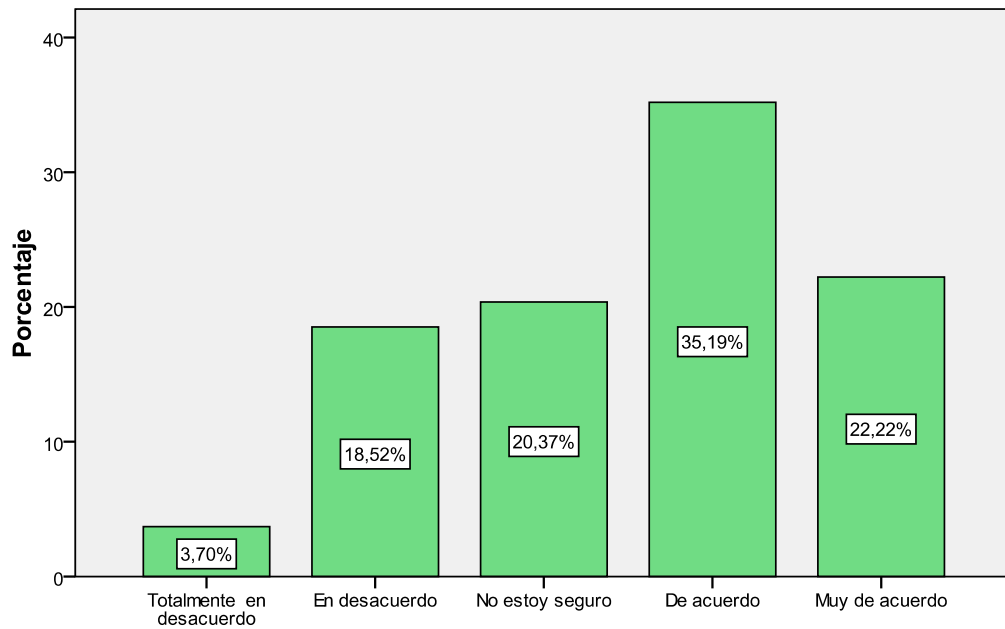


42.- Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0
En desacuerdo	12	22,2	35,2
No estoy seguro	15	27,8	63,0
De acuerdo	13	24,1	87,0
Muy de acuerdo	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

43.- La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes.

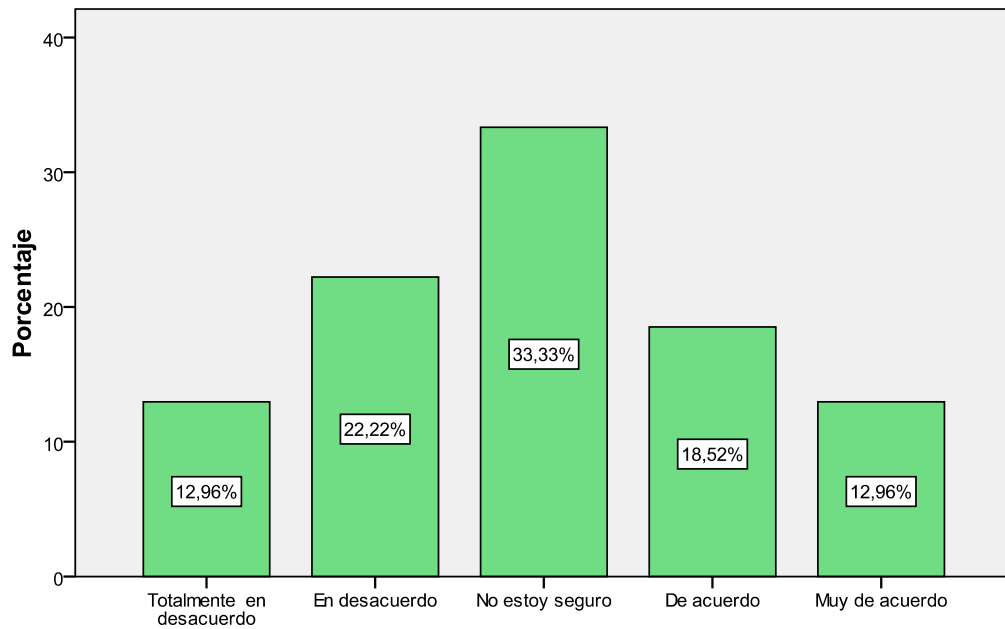


43.- La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	2	3,7	3,7
En desacuerdo	10	18,5	22,2
No estoy seguro	11	20,4	42,6
De acuerdo	19	35,2	77,8
Muy de acuerdo	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Negativo**

44.- Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.



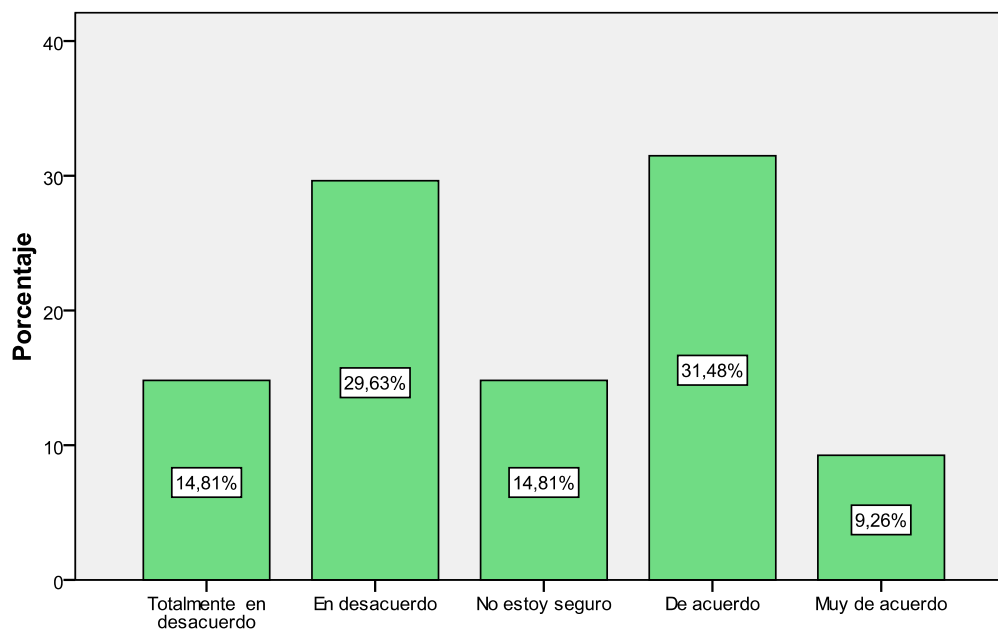
44.- Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	7	13,0	13,0
En desacuerdo	12	22,2	35,2
No estoy seguro	18	33,3	68,5
De acuerdo	10	18,5	87,0
Muy de acuerdo	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

15.- Equipos y Distribución de personas y material

45.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

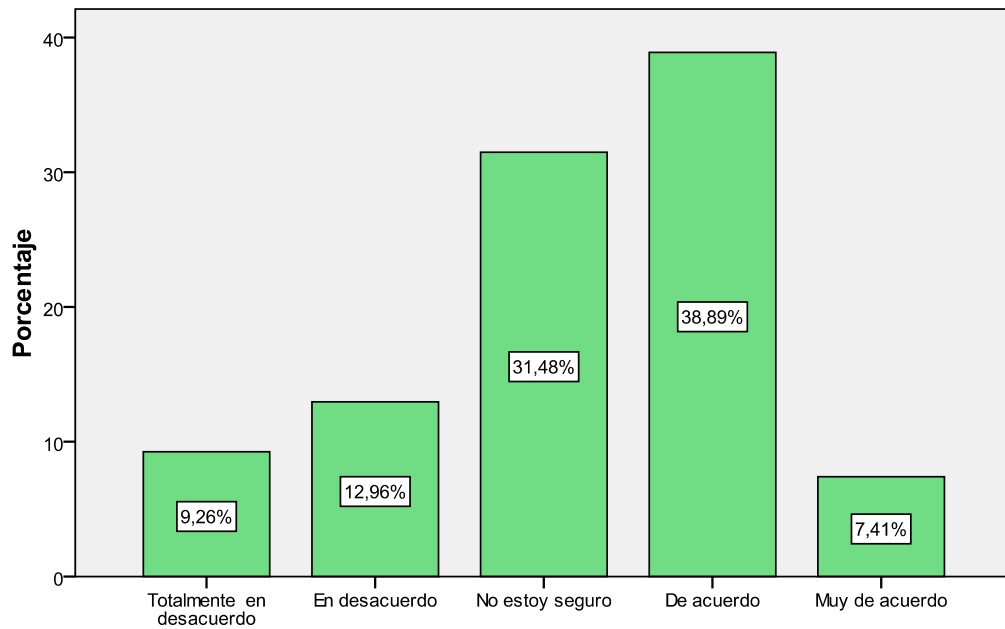


45.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8
En desacuerdo	16	29,6	44,4
No estoy seguro	8	14,8	59,3
De acuerdo	17	31,5	90,7
Muy de acuerdo	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

46.- La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.

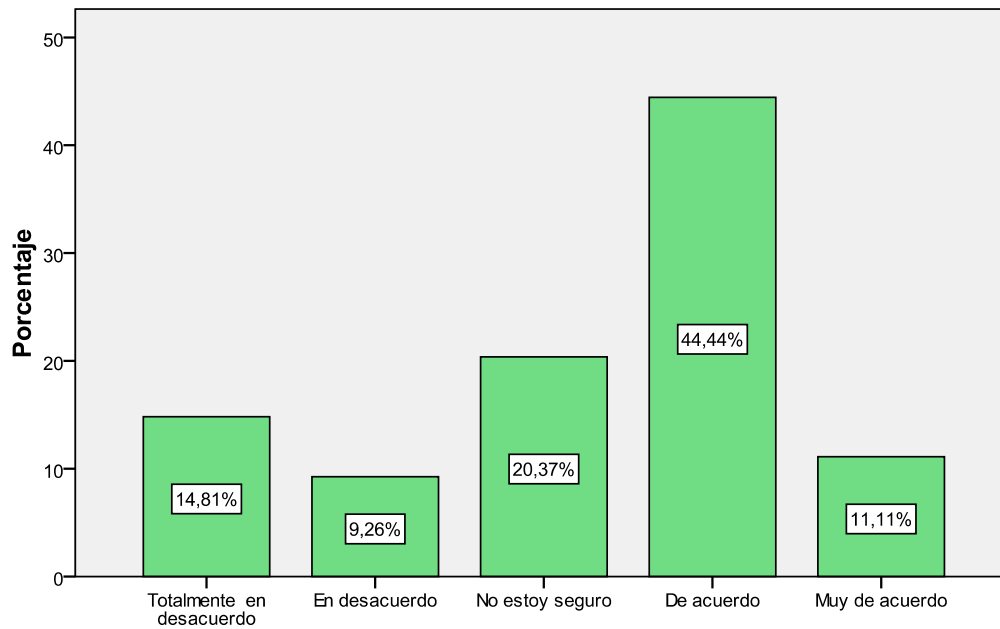


46.- La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	5	9,3	9,3
En desacuerdo	7	13,0	22,2
No estoy seguro	17	31,5	53,7
De acuerdo	21	38,9	92,6
Muy de acuerdo	4	7,4	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

47.- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.



47.- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Totalmente en desacuerdo	8	14,8	14,8
En desacuerdo	5	9,3	24,1
No estoy seguro	11	20,4	44,4
De acuerdo	24	44,4	88,9
Muy de acuerdo	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Indicador: **Positivo**

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES

1.-Conclusiones

El Trabajo Social, es una disciplina que debe buscar dentro de sus posibilidades, no sólo mediar en conflictos, sino que principalmente evitarlos, adelantándose a las posibles fuente de problemas y aminorar sus consecuencias. Esto implica que deba estar atenta al diagnóstico y capacidad de intervenir el ambientes que pueden perjudicar la salud, física, mental y social de las personas.

Este fenómeno social, lo hemos sistematizado en el concepto de clima laboral, el que como se indicó anteriormente se puede definir como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas. Por lo tanto los ambientes en que los trabajadores basan sus percepciones, pueden ser intervenidos, desde el punto de vista organizacional y humano, siempre teniendo como principal beneficiario de las intervenciones sociales, la persona.

De esta forma se realizaron los procedimientos metodológicos correspondientes a fin de obtener una descripción del ambiente laboral de los funcionarios de la TRM, con el fin de validar procedimientos y aportar a tener una visión global de las condiciones en que los trabajadores públicos realizan sus tareas, además de establecer escenarios de intervención de una Asistente Social y con ello contribuir al desarrollo de la profesión.

Dentro de las principales conclusiones obtenidas se pueden señalar:

1.- Condiciones laborales de los trabajadores de la Tesorería Regional Metropolitana

1.1.- Gestión del ambiente laboral

Se estableció que el clima Organizacional en la TRM, tiene un enfoque Dimensional en el cual se asume que el clima es una percepción multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones que se registraron, esto porque la aplicación de las políticas de Personal no tienen un método de diagnóstico o de verificación, el Jefe de Personal de la Tesorería, consultado acerca de la existencia de un sistema para medir el clima laboral en la Tesorería Regional Metropolitana, éste indicó que no existe un sistema planificado de diagnóstico o medición, ni tampoco de intervención continua para monitorear, interferir o mejorar el clima organizacional o laboral de la TRM. También se pudo verificar que organización, ha estado sometida a cambios estructurales, nuevas exigencias y cambios las relaciones laborales y en la cultura de sus trabajadores.

1.2.- Evaluación del Sistema

Se puede afirmar que en la administración pública los trabajadores están sujetos a condiciones laborales, ambientales y de infraestructura inestables. La inseguridad, bajos salarios y las pocas facilidades de ascenso que existe en la carrera funcionaria, en la Tesorería General de la República existe una diversidad de relaciones contractuales, estas son los funcionarios que se encuentran en calidad de planta, contrata y honorarios. Esta situación daña la percepción de las relaciones laborales en los trabajadores, siendo su resolución materia de legislación e iniciativas gubernamentales, sin embargo es posible generar condiciones que aminoren los efectos de un ambiente laboral poco saludable, a través de una intervención en los funcionarios, que le ayuden evitar o a afrontar situaciones de estrés o baja motivación.

Con respecto a la evaluación del Clima Organizacional dentro de la TRM, los Encargado de Personal entregaron una visión positiva del ambiente laboral, en tanto para los Dirigentes AET, la postura es opuesta al señalar que no existe comunicación, (se considera una voz representativa de los funcionarios al ser responsables de las relaciones entre funcionarios y servicio) “las relaciones no son las mas optimas debería trabajarse mucho más en conjunto para mejorar la calida de vida de los funcionarios y las condiciones de trabajo y en ese marco las relaciones con la institución están muy quebradas”

Aplicados los procesamientos correspondientes al cuestionario es posible señalar que la TRM es una organización con un Clima Organizacional sólo regular, (obteniendo en la escala de 1 a 5 un 3,04),

Las actuales condiciones de la TRM, proponen un ambiente de cambio y transformación, por lo que se afectan las relaciones laborales.

En la TRM, la Dirección no ha implementado formalmente políticas, o métodos que persigan monitorear e intervenir el ambiente laboral, con el fin de mantenerlo sano. Confirmándose nuestra hipótesis de investigación, “Las actuales condiciones laborales de los trabajadores de la Tesorería Regional Metropolitana, no poseen un plan de seguimiento, evaluación y desarrollo que permita mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios”.

2.- Nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo que realizan

Se diferenciaron las siguientes conclusiones:

2.1.- Motivación laboral

El nivel de motivación es regular, por lo que es posible mejorar a niveles que permitan un ambiente laboral sano y una mayor satisfacción de los trabajadores.

2.2.- Estabilidad

Si bien la percepción es positiva, los cambios de Dirección que se han realizado durante el último año, y el clima de transformación por la modernización de la institución, han impuesto un clima de inestabilidad en los funcionarios, considerándose como negativo el resultado obtenido.

Los niveles de satisfacción son medios adecuándose a las actuales condiciones laborales de los funcionarios de la TRM.

3.- Nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo que realizan

Se puede señalar lo siguiente

3.1.- Responsabilidad

La categoría responsabilidad, es considerada media, pero con parámetros de tendencia positiva, considerando las características del trabajo público en donde la necesidad de burocracia, disminuye la toma decisiones

3.2.- Recompensa

Los resultados indican un grado de disconformidad, en especial en las formas de reconocimiento, se concluye la necesidad de intervenir a través de capacitación para los líderes e implementación de talleres de comunicación y de relaciones sociales.

Por lo tanto es posible señalar que existe un potencial conflicto o fuente de desmotivación, en las relaciones entre directivos y funcionarios debido a la falta de un sistema de reconocimiento.

4.- Condiciones del ambiente laboral en la Tesorería Regional Metropolitana

Se procedió a sintetizar las conclusiones a prametros establecidos en nuestro estudio, siendo los siguientes:

4.1.- Estructura

Los resultados indican que los funcionarios tienen una percepción media de la efectividad de la infraestructura presente en la TRM, si bien los resultados no reflejan tendencias se debe velar por tener las mejores condiciones laborales, en especial si se trata de una organización pública, por lo que estima existe dificultades en la forma en que se estructura la TRM, que provoca estrés en los funcionarios y no ejerce un poder motivador.

4.2.- Estándares

Se pudo establecer que los funcionarios poseen sistemas de evaluación colectivos (PMG), los que se vinculan a recompensa, debilitando los sistemas de evaluación individual.

4.3.- La supervisión y el liderazgo

Los funcionarios pusieron a esta categoría por sobre el promedio (3.3), destacándose la capacidad para comunicarse con las jefaturas directas, pero que no garantizan un buen traspaso de información, ni incidencia en la toma de decisiones.

4.4.- Desarrollo

Existe muy poca posibilidad de desarrollo o de proposición de los funcionarios.

4.5.- Comunicaciones

El sistema de comunicaciones que es autoritario, ya que es predominantemente descendente, lo que perjudica las relaciones laborales en la TRM.

4.6.- Equipos y Distribución de personas y material

Se considera positivo, resaltando la disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.

4.7.- Relaciones

Los resultados indican que no existen grandes diferencias en la valoración de las relaciones. Si bien las diferencias por edad no son significativas, sí se considera significativo el alto grado de rechazo a las condiciones de compañerismo y la capacidad de trabajar en equipo, (los índices obtenidos en el cuestionario se consideraron insuficientes).

Existe una evaluación colectiva que debilita el reconocimiento personal, si bien no se puede intervenir se propone estudiar un sistema de reconocimiento interno.

Las formas de comunicación descendentes no garantizan un buen traspaso de información, ni incidencia en la toma de decisiones. Se propone que se formalice un sistema de comunicaciones, como reuniones una vez a la semana y capacitación al liderazgo. A la vez que modificar el sistema autoritario descendente de comunicaciones.

Se reconoce en nuestro estudio el alto grado de rechazo a las condiciones de compañerismo y la capacidad de trabajar en equipo, por lo que se proponen el

estudio de charlas, talleres y actividades de recreación que permitan fortalecer las relaciones personales y sociales, entre los funcionarios de la TRM

5.- Nivel satisfacción de los trabajadores con respecto al ambiente laboral de la Tesorería Regional Metropolitana

Para responder a esta pregunta se desglosan las principales conclusiones obtenidas de nuestro estudio

5.1.- Conflicto

Con respecto a la categoría conflicto, considerada como “el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”, los resultados están levemente por sobre el promedio (3.2), lo que a nuestro parecer no refleja una situación positiva, ya que la toma de decisiones por parte de la Dirección, no contempla una canal de comunicaciones que permita recoger la opinión de los funcionarios, en decisiones estructurales que han afectado a la TRM, como la puesta en marcha de nuevos procesos y estar bajo un sistema de modernización. Esto refleja a nuestro juicio una fuente de conflicto, ya que no existe espacio para la opinión.

5.2.- Cooperación

Los resultados reflejan que es necesario crear las condiciones para mejorar el trabajo en equipo, lo que beneficiaría a la institución y a sus trabajadores.

5.3.- Identidad

La identidad se define como pertenencia a la organización por parte de los funcionarios y su importancia como fuente de motivación y satisfacción laboral, los resultados indican ser la más alta para alcanzar un sistema de relaciones laborales sano, con un 3.7, en especial al preguntarse a los encuestados, “si se siente implicado en el éxito de su

Unidad” un 4.3, lo que se considera una opción positiva, sobre esta categoría, lo que se explica por la tradición de los servidores públicos, siendo esta una fortaleza de las reparticiones públicas como la TRM:

La Dirección, no contempla una canal de comunicaciones que permita recoger la opinión y participación de los funcionarios. Es necesario crear las condiciones para mejorar el trabajo en equipo, lo que beneficiaría a la institución y a sus trabajadores.

6.- Nivel de satisfacción y desarrollo personal de los trabajadores con respecto a su Género

En relación a si consideran su lugar de trabajo como saludable esta categoría no tiene incidencia de discriminación por género; tampoco evidenció algún tipo de discriminación de parte de la organización en la participación de los funcionarios, según su género. Con respecto al compañerismo, se ve una tendencia positiva en las mujeres y de conformación en los hombres, lo que tampoco indica un conflicto de género o discriminación por este concepto en la TRM.

En cuanto a las recompensas de hombres y mujeres por labor realizada resulto negativa en relación al género por la disparidad de resultados, por lo que se pudo establecer, la promoción y las remuneraciones, se ven como fuentes de discriminación de género, lo que no está ajeno a una realidad nacional de discriminación por sueldo y salarios entre hombre y mujeres. Sin obtener resultados categóricos, las mujeres reflejan un mayor grado de disconformidad con el trato de los jefes. Se considera como fuente de conflicto la forma en que las mujeres perciben la evaluación de sus superiores.

Con respecto a la satisfacción personal, no se observan diferencias significativas.

7.- Nivel de Satisfacción y desarrollo personal de los trabajadores con respecto a su edad

Según nuestra apreciación en los empleados con mayores años de servicio, hay más disconformidad, lo que se puede explicar por la rutina a la que se somete un trabajador con mayor experiencia, además de la falta de una promoción efectiva según la carrera funcionaria. Si bien se ve reflejada en los resultados, no se considera una variación que concluya deficiencias por edad.

Se descubrió un potencial conflicto o un desmejoramiento del clima laboral dentro de la TRM. Debido a las debilidades en los sistemas formales e informales de reconocimiento, se propone capacitación al liderazgo y estrategias a las jefaturas para dar a conocer los meritos de los funcionarios cuando corresponda.

En síntesis frente nuestro Objetivo General, “Exponer el sistema de gestión organizacional que posee la Tesorería Regional Metropolitana”, concluimos que fue posible identificar aspectos generales del ambiente labora y de las actuales condiciones en la TRM, lo que permite crear las condiciones para que una Trabajadora Social pueda intervenir y mejorar dichas condiciones.

Con respecto a los objetivos específicos todos ellos fueron cumplidos según se estableció en el presente estudio

Con respecto a nuestra Hipótesis de Investigación las actuales condiciones laborales de los trabajadores de la Tesorería Regional Metropolitana, no poseen un plan de seguimiento, evaluación y desarrollo que permita mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios. Se confirma como válida, dado que se estableció que el clima laboral no está completamente sano, identificando fuentes de conflicto o desmotivación en los funcionarios de la Tesorería Regional Metropolitana y que no han sido intervenidos por la institución.

Finalmente, el Trabajo Social como profesión, debe velar por la salud física, mental y social de las personas, es por ello que debe realizar todos los esfuerzos para aportar a las organizaciones y sus trabajadores, todo el conocimiento y sensibilidad humana de sus profesionales, con el fin de ayudar al bienestar social y al desarrollo armónico del país y de sus instituciones, como es el caso de la Tesorería Regional Metropolitana.

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Estructura

Con respecto a la forma en que se plantean y alcanzan los objetivos en TRM los entrevistados, manifestaron en un 51% sentirse de acuerdo o muy de acuerdo con la forma en que los directivos dan a conocer los objetivos y los procedimientos para alcanzarlos, en tanto un 26% aproximado señaló no tener una opinión clara y el restante se inclinó por no estar de acuerdo o muy en desacuerdo. En opiniones recogidas durante la aplicación del instrumento se indicó que las formas de comunicación no eran las más claras, ya que no se realizaban reuniones periódicas que permitieran una visión amplia y objetiva a la vez que no se recogían opiniones del personal, esta situación se debe a una falta de capacidad para modificar metas y objetivos una vez planteados, sin embargo la aceptación de los procedimientos se basa en que la TRM posee un sistema de PMG que permite consensuar una vez al año las metas y los objetivos.

Una necesidad de mantener lugares de trabajo saludables psicológica y emocionalmente, permite un buen clima laboral, al respecto los encuestados se inclinaron en 40% aprox. De acuerdo o muy de acuerdo con este ítem, lo que refleja una situación anómala en el sentido que el 25% no dio opinión en tanto el 33% no estuvo de acuerdo, versiones recogidas por las presentes investigadoras, señalaron que los cambios que ha sufrido la Tesorería en relación a los cambios de autoridades y jefaturas, así como modificaciones en los procedimientos (incorporación de una nueva CUT y plataforma tecnológica), ha repercutido en el nivel de estrés de los funcionarios, así como rumores de cambios y despidos dentro del personal.

La cantidad de carga laboral y como los trabajadores la perciben, implica la sensibilidad de estos al estrés laboral, en este sentido los funcionarios de la TRM encuestados, se inclinaron en 61% aprox. Por sentir que tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, esto indicaría que un gran porcentaje se siente sometido a altos niveles de estrés laboral, lo que implica un deterioro en

el clima laboral. Si bien no es posible intervenir directamente en este ítem, es posible proponer medidas de mitigación, a través de terapias o talleres que permitan a los funcionarios manejar el estrés producido por su carga laboral.

Consultados directamente sobre su opinión sobre los niveles de estrés experimentados dentro de la TRM, los encuestados en un 48% aprox. Se inclinaron por considerar que muchos trabajadores sufren un alto estrés, si bien el 24% no expuso opinión definitiva, se considera que en las distintas unidades de la TRM los funcionarios trabajan bajo altos niveles de exigencia y recarga laboral, sin considerar otras variables que conforman el clima laboral y que también inciden en el nivel de estrés de los trabajadores.

Una variable significativa para mantener un buen clima laboral, es la confianza en las decisiones de los superiores y la forma en que estos las comunican, en relación a la opinión de los encuestados el 70% aprox. Considera que se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que puedan tener en el trabajo y en los funcionarios mismos, sin duda que este uno de los elementos que deben ser intervenidos para mejorar las relaciones entre los distintos estamentos, funcionarios jefaturas que permitan tener un clima laboral sano, tanto para la organización, en este caso la TRM, como para los funcionarios.

La situación anterior, se ve reafirmada al consultarse a los encuestados sobre si las ordenes recibidas son claras y si viene de una misma o variadas fuentes al respecto el 43% aprox. Señaló que estaba de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que en la TRM se reciben ordenes contradictorias y de distintas personas, si bien el 42%, se inclino por lo contrario, se considera significativo que un porcentaje tan alto considere que no existe un mando claro, esta situación provoca desconcierto y desmotivación en general en los funcionarios, ya que no les es posible realizar su trabajo de manera expedita, ni demostrar sus resultados de manera objetiva.

Al preguntase si el tiempo asignado para realizar las tareas es adecuado, el 51% contestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con los tiempos asignados, en tanto el 35% señaló una opinión totalmente contraria, una vez más se

verifica una disparidad de criterios, lo que señala que en algunas unidades y puestos de trabajo se producen mayores conflictos, lo que no fue posible identificar en el presente estudio, pero que si señala que en la TRM, el ambiente laboral posee y mantiene potenciales conflictos no asumidos.

2.- Responsabilidad

La posibilidad de generar compromisos y responsabilidad dentro de los funcionarios, permite a estos una mayor motivación y con esto un mejor clima laboral, al preguntarse si podían decidir como ejecutar sus tareas, en un 59% aprox., señalaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación lo que indicaría que existe la flexibilidad suficiente para que estos puedan adecuar sus métodos de trabajo y así obtener un mayor provecho y comodidad. Sin embargo un 29% aprox. señaló lo contrario, estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que se considera significativo, ya que existirían funcionarios que se sienten presionados e incómodos con la forma en que deben ejecutar su trabajo al no tener una flexibilidad para realizar sus labores.

Para mantener una organización sana es necesario que sus empleados consideren que se valora sus opiniones e ideas para realizar una mejor labor, los encuestados en relación a esta situación se inclinaron en un 46% aprox. por una visión positiva al respecto, en tanto un 28% no estuvo de acuerdo. Lo que puede ser fuente de potenciales conflictos o falta de motivación en el trabajo, ya que se considera significativo tal porcentaje.

Se considera positivo que los empleados de una organización puedan asumir responsabilidades, sin embargo estas no deben exceder las atribuciones otorgadas en el cargo que ostenten, con respecto a los funcionarios encuestados, estos señalaron en un 49% aprox. que las responsabilidades asignadas estaba acorde con sus cargos, sin embargo un 425 señaló una opinión divergente al no estar de acuerdo o muy en desacuerdo con las responsabilidades asignadas, ya que excederían sus atribuciones. Nuevamente se verifica una potencial fuente de estrés en un porcentaje significativo de funcionarios dentro de la TRM.

3.- Recompensa

Una de las condiciones indispensables para que los funcionarios de una organización, estén bajo un clima laboral sano, es que sus esfuerzos sean correctamente valorados por sus superiores, al respecto los consultados señalaron en un 67% aprox. que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en relación al reconocimiento de sus esfuerzos en la TRM. Se considera una gran debilidad de la organización que sus trabajadores tengan una percepción negativa al respecto lo que incide en el ambiente y la motivación para el trabajo, siendo un a potencial fuente de conflictos al interior de la TRM.

En relación a las evaluaciones del desempeño se consultó si están eran precisas y a tiempo, el 46% señaló que estaba de acuerdo o muy de acuerdo, en tanto un 30%, no señaló una opinión clara, el 24% restante no está de acuerdo en la claridad y oportunidad de estas, siendo este ítem significativo para una buena relación laboral, el porcentaje disidente se explica por la forma en que este se lleva a cabo, siendo presionadas en muchas ocasiones por la Asociación (AET) para que estas sean positivas más allá de comprobar la efectividad de cada funcionarios por lo algunos lo consideran injusto y desmotivante.

4.- Desafío

Un buen clima laboral propone cambios y desafíos en los funcionarios para que estos puedan mantener un alto nivel motivacional, en opinión de los encuestados el 52% señaló estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se les anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, en tanto el 22% entregó una opinión contraria.

Se considera positivo este ítem, ya que más del 50%, ha tenido la oportunidad de enfrentar desafíos, para solucionar problemas, si bien es contradictorio con otros resultados anteriores sobre delegación de responsabilidades, la solución de problemas detectados en los procedimientos por parte de los funcionarios

indica confianza en sus capacidades, los porcentajes negativos, según se pudo establecer corresponde a las características de algunos puestos de trabajo

5.- Cooperación

El trabajo en equipo fuera de ser fuente de productividad, es un indicador de la capacidad de los funcionarios para mantener, confianzas, buena comunicación y compañerismo, siendo este vital en un buen clima laboral.

En relación a la TRM, los resultados de la afirmación, si existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas, el 24% señaló estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que se considera negativo, ya que para mantener una organización sana es imprescindible que los funcionarios tengan las confianzas suficientes en sus compañeros para trabajar, este porcentaje aunque menor en relación al 57% aprox. que señaló estar de acuerdo o muy de acuerdo, se consiera significativo, ya que es número alto de funcionarios que se restaría trabajar ed manera confiada con sus compañeros.

6.- Relaciones

El clima laboral se debe caracterizar por la capacidad de los integrantes para mantener buenas comunicaciones con sus pares y superiores, al preguntarse sobre la facilidad para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores, el 32% aprox. señaló no estar de acuerdo o muy en desacuerdo, lo que refuerza y grava lo señalado con respecto al trabajo en equipo y la capacidad de mantener buenas relaciones.

7.- Estándares

En relación a las exigencias o estándares, se preguntó si se consideraban las metas de la TRM como realistas, el 55% señaló estar de acuerdo o muy de acuerdo sólo el 13% señaló lo contrario y un 32% no dio opinión. Como se indicó anteriormente la TRM, posee un sistema consensuado de imposición de metas, entre trabajadores y jefaturas a través de los PMG.

8.- Conflicto

En relación a la potencialidad de conflictos, se consulto sobre la presión que se identifica, siendo un 45% de los encuestados que se inclinaron por señalar que si identifican mucha presión en sus Unidades de trabajo. Se considera significativo este alto porcentaje indicando que existen anomalías que enturbian el clima laboral.

9.- Identidad

La identidad es una variable importante para mantener buenos climas laborales en una organización, ya que permiten realizar cambios, compartir expectativas y objetivos. Al respecto los encuestados estuvieron en un 52% de acuerdo o muy de acuerdo con el grado de satisfacción que les reporta la institución, siendo una característica de los empleados públicos la identificación con el servicio público, siendo esta una fortaleza que debe potenciarse, por lo que el 19% que tuvo una opinión contraria un elemento que debe preocupar a la institución.

10.- Estilo de Supervisión y liderazgo

El liderazgo es fundamental en un buen clima laboral, ya que permite compartir objetivos, disminuir conflictos y crear motivación, además de generar un buen clima, para conocer la percepción que tiene los funcionarios sobre sus jefaturas (las que deben ejercer el liderazgo) se preguntó si los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial en donde un 40% señaló que estaba de acuerdo o muy de acuerdo. En tanto un 35% señaló lo contrario.

Para reafirmar una postura sobre este tema se sobre la posibilidad de dialogar abiertamente con las jefaturas obteniendo un porcentaje mayor de quienes si están de acuerdo o muy de acuerdo un 67%, lo que es contradictorio con lo anterior, explicándose tal situación dado que a nivel personal es posible el dialogo con las jefaturas, pero en ordenes de trabajo se crea un grado mayor de imposición.

11.- Motivación Laboral

La motivación es fundamental para tener trabajadores psicológica y laboralmente sanos, frente a la proposición si “el trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales” el 70% de los encuestados señaló que estaba de acuerdo o muy de acuerdo, por lo que se considera que los funcionarios de la TRM, poseen una buena valoración de sus puestos de trabajo a nivel personal, por lo que se considera una fortaleza dentro de la TRM su personal.

Otro aspecto de la motivación es la rutina de los puestos de trabajo, siendo sólo un 20% aprox. los que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “Mi trabajo es rutinario y aburrido”.

12.- Estabilidad Laboral

Otro aspecto importante a considerar es la estabilidad laboral, en donde el 60% de los encuestados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con el grado de estabilidad que representa trabajar en al TRM y sólo un 16% estuvo en desacuerdo.

13.- Oportunidad de Desarrollo

En relación a las oportunidades de desarrollo el 48% de los encuestados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo sobre el fomento a la formación y capacitación en tanto un 38% estuvo en desacuerdo, por lo que se considera una debilidad del sistema.

La posibilidad de promoción es otro de los elementos claves que permiten un buen clima laboral, al ser consultados sobre las oportunidades con las que cuentan el 42% se expreso en descuerdo o totalmente en desacuerdo, en tanto un 44% no dio una opinión, siendo sólo un 12% que si dio una opción positiva, siendo este ítem considerado como una debilidad para el ambiente o clima laboral.

14.- Comunicación

Con respecto a las comunicaciones, como fuente de estabilidad del clima laboral, se preguntó sobre el tipo de comunicaciones para ello se realizó la siguiente preposición “la información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes”, siendo un 57% los que se inclinaron por estar de acuerdo o completamente de acuerdo, en tanto el 22% señaló que esto no era así, al ser consultados los encuestados que señalaron esta opción sobre los motivos, estos indicaron que existían los medios, tanto presénciales como a través de correos e Intranet para poder conocer de mejor forma las instrucciones que provenían de las altas jefaturas.

15.- Equipos y Distribución de personas y material

La disponibilidad de recursos tecnológicos es considerada como fortaleza, ya que el 45% indico una opción positiva, en tanto un 22% indicó lo contrario, explicándose por la resistencia al cambio que producen nuevos procesos vinculados a las nuevas tecnologías.

Una preocupación permanente que debe tener una organización es la limpieza, higiene y salubridad de los lugares de trabajo, para crear las condiciones de un buen ambiente laboral, al ser consultados los encuestados estos señalaron en un 55% aprox. que estaban de acuerdo, siendo significativo que un 44% aprox. no dieran opinión o demostraran estar en desacuerdo ototalmente en desacuerdo, reflejando poca preocupación por este concepto dentro de la TRM.

APORTES DE TRABAJO SOCIAL

El Trabajo Social tiene involucrada una responsabilidad inherente, como principal eje de su trabajo, investigación y resultados, “el ser humano”. Desde este punto de vista es necesario que las Trabajadoras y Trabajadores Sociales, investiguen, difundan y ejecuten, iniciativas de preocupación social desde una perspectiva sistémica, esto es que incorporen todas las dimensiones de las personas, como es su familia, entorno social y laboral.

Este último fue nuestro objeto de investigación, creemos que es necesario incrementar el compromiso y preocupación de las y los Trabajadoras Sociales en las condiciones en que se desarrollan la vida laboral de las personas, tomando en cuenta que una mala salud laboral, repercute inevitablemente en todos los ámbitos de la persona, convirtiéndose por lo tanto en un problema social, que involucra a todos los estamentos sociales y políticos de nuestro país.

Si bien, son las autoridades quienes tienen la primera palabra en proponer políticas que vayan en auxilio de una buena salud laboral de los trabajadores, es desde el punto de vista profesional donde se deben abordar estas iniciativas y son los Trabajadores y Trabajadoras Sociales, las que deben con mayor eficacia y profundidad proponer estrategias de intervención en los distintos medios laborales.

Siguiendo en esta misma línea, el Trabajo Social Educativo implica procesos comunicacionales de difusión de información entre los sujetos de atención, los que se requieren frente a su desempeño profesional, el manejo de procedimientos metodológicos donde la consejería individual, y la organización grupal pueden apoyar el trabajo tanto de autoridades de la institución, departamentos de bienestar, departamentos de capacitación, dirigentes gremiales, entre otros, que se benefician de una acción profesional que a través del Trabajo Social asume forma en términos prácticos, considerándose como algunos de los elementos con que cuenta el Trabajo Social para intervenir en los climas y ambientes laborales de los trabajadores.

De esta manera la experiencia capacitadora, a través de grupos operativos, fomenta un estilo de participación empoderadora, desde donde se desarrollan procesos de perfeccionamiento y potenciamiento de liderazgo informal, propio de la acción educativa del trabajo social, que favorece las pautas proactivas de trabajo colaborativo y resolución de conflictos dentro de las instituciones.

La negociación de los conflictos es un eje desde el que podemos trabajar las necesidades sentidas por los funcionarios; favoreciendo a través de la mediación u otras estrategias de intervención, los problemas que dentro del cambio que modernizar implica, le traerán a la institución, esto es una oportunidad irrenunciable dada la posición de contacto y cercanía con el personal de parte del trabajo social.

La presente investigación, a nuestro juicio, cumple con realizar los diagnósticos pertinentes, que demuestran la necesidad de generar mayores niveles de apoyo, desde el Trabajo Social a los encargados de la administración de personal, dejando como evidencia que la actual administración pública requiere de elementos de juicio y la experticia de la intervención social, metodológica y científica que es propia de nuestro ámbito. Así además formaliza un nicho de trabajo, a nuestro juicio poco valorado, dando la posibilidad de esta forma de desarrollar una variedad de proyectos y procesos de gestión social del Recurso Humano, desde los principios de la Gerencia Pública y la perspectiva de la intervención social.

Las orientaciones que desde la experiencia del estudio y además laboralmente, son coincidentes con el trabajo y los diseños de diagnóstico y planificación participativa con los que el trabajo social acostumbra a gestionar con personas y organizaciones diversas soluciones frente a problemas.

Esto plantea el desafío de solicitar a las autoridades y responsables internos y externos de las organizaciones, procesos que potencien el tema de las condiciones laborales, como una realidad activa y vivencial y no solo como un discurso distante y que sitúa a las personas como meros espectadores sin capacidad de opinión.

En relación a nuestros resultados, dejamos en evidencia que existe en organizaciones de la importancia de la Tesorería General de la República, una serie falencias que deben ser abordadas, desde una perspectiva continua y metodológica, con el fin de ser el aporte fundamental que se requiere para que las y los trabajadores puedan desenvolverse en ambientes sanos en donde su desarrollo, sea el desarrollo de la organización y se convierta su esfuerzo en una verdadera contribución al país.

Por último, está presente la posibilidad de trabajar bajo un esquema participativo y de redes sociales en los que se retroalimente manejo de información, participación social y desarrollo humano, desde un marco de respeto por los derechos funcionarios y laborales favoreciendo la Gestión y Modernización del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (1979) Administración de Recursos Humanos
México
Editorial McGraw Hill.
- Flick, U. (2004) Introducción a la investigación cualitativa
Madrid
Editorial Morata.
- Furnham, A. (1965) Psicología Organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA Año de edición: 2001, México.
- López, J (2005) Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg”, Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM ,Vol. 8, Nº 15, Lima.
- López, T.; Quiroz T. (2006) Informe de Investigación Ética en Trabajo Social: La Ética en Trabajo Social. Colegio de Asistentes Sociales , 33º Congreso Mundial de Escuelas de Trabajo Social Chile.
- Loitegui, J.R. (1990) Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra: Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología
Universidad Complutense de Madrid

- Martinic, S. (2006) El estudio de las representaciones y el Análisis Estructural de Discurso: Metodología de Investigación Social.
Santiago, Chile
Editorial LOM
- Robbins, S.P. (1987) Comportamiento organizacional Prentice-Hall
México
Editorial Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, A. (1996) Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas
Madrid
Editorial Tecnos
- Sampieri, R. (1997) Metodología de la investigación
México
Editorial Mcgraw Hill
- Sherman, Arthur y otros (1994) "Administración de los Recursos Humanos",
Ed. Iberoamérica.
- Sierra, F (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. Texto publicado en Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Galindo, J. Coordinador.
México
Editorial Pearson
- Taylor, S.; Bogdan, P. (1984) Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados.
Barcelona
Ediciones Paidós

Villoria, M.; Del Pino, E. (1977) Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas
Madrid
Editorial Tecno

FUENTES ELECTRONICAS

Azcurrea, M.; Ávila, L. (2007) Extracto sintetizado del documento Encuentro de Técnicos Administrativos de Universidades Nacionales, La Rioja Argentina http://www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/1_encuentro/trabajos/azcurrea/encuentro_tecnicos.doc. (Consultada el 07 agosto, 2010)

Caballero Katia (2002) El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza, Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 1 (1-2), documento PDF www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf (Consultada el 07 agosto, 2010)

Calvo Palomares y otros. (2008) Los profesionales de las relaciones laborales, las ciencias laborales y los recursos humanos como investigadores sociolaborales. Un apuesta de futuro. Proyecto Social: Revista de relaciones laborales, 12(12), pp. 65-76, dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3005693&orden=0. (Consultada el 17 julio, 2010)

Cimo, C. (2009) La Problemática de los Recursos Humanos en la Empresa. Clima Laboral www.eclac.com (Consultada el 17 julio, 2010)

- Cornejo, M. (2008) Personal y Sistemas de Remuneraciones en el Sector Público Chileno INAP UCHILE www.inap.uchile.cl/gobierno/diplomas/docs/denfensa/sectorpublicochileno.pdf (Consultada el 21 agosto, 2010)
- Díaz, R.; Zavala, G. (2006) Diagnóstico de clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico <https://www.ucursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material.../301> (Consultada el 29 agosto, 2010).
- García, F.; Medina, G. (2002) Burnout, locus de control y deportistas de alto rendimiento Revista Cuestiones de Psicología del Deporte, Vol 2 N° 2. <http://www.psicodeportes.com/articulos/verArticulo.php?id=45>, (Consultada el 11 julio, 2010).
- Malva, E. (2006) Calidad de Vida en el Trabajo: Reflexiones en Torno a la Inseguridad y el Malestar Social, Temas laborales N° 18 Tema: Calidad de Vida en el Trabajo. Documento PDF, www.dt.gob.cl/1601/articles-2006_temalab_18.pdf Documento pdf. (Consultada el 27 julio, 2010).
- Raineri, A. (2006) Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile Revista Abante, Vol. 9, N° 1. <http://ideas.repec.org/s/pch/abante.html> . (Consultada el 29 junio, 2010).
- Stoner, Freeman y otros (1996)

Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 409. Disponible en http://books.google.com/books?id=g_nweMjueSkC&printsec=frontcover&dq=administracion+james+stoner&num=8&client=internal-uds&hl=es&cd=1&source=uds#v=onepage&q&f=false.

(Consultada el 29 agosto, 2010).

Torrecilla, O. (2007)

Clima Organizacional y Su Relación con la Productividad Laboral TORRECILLA, OSCAR DONATO. (2005) "Clima organizacional y su relación con la productividad laboral", Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C. Citado por Carlos AlbertoPaz

<http://www.secretosenred.com/articles/2242/1/Clima-organizacional-/Paacutegina1.html>

(Consultada el 17 julio, 2010).

Toro y otros (2004)

"Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional". Documento PDF, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf> (Consultada el 13 julio, 2010).

Tesorería General (2009)

Balance de Gestión 2009. disponible en www.tesoreria.cl/web/download?filename=3322 (Consultada el 11 julio, 2010).

Tesorería General (2010)

Antecedentes institucionales <http://www.tesoreria.cl/LeyTransparencia/Controller.jpf>. (Consultada el 11 julio, 2010).

Toro Fernando y otros

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Revista Interamericana de

Psicología Ocupacional Investigaciones y Análisis. Volúmen 26, Número 2, 2007, ISSN 120-3800 Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2), 163-173. (Consultada el 29 julio, 2010).

Viveros, J. (2003)

Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos Oficina Internacional del Trabajo Santiago,
<http://www.slideshare.net/adrysilvav/comunicacion-efectiva-liderazgo-y-resolucion-de-conflictos>

Weinert, B. (1987)

Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder Documento PDF.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_212.pdf
(Consultada el 07 julio, 2010).

ANEXOS

Operacionalización Variable 1

Variable	Concepto	Cualidad	Clase
"Sistema gestión organizacional en la Tesorería Regional Metropolitana"	Gestión	La forma en que los directivos de la TRM y los encargados de personal de la TGR, llevan a cabo las políticas de recursos humanos y sistemas de relaciones laborales	Resultados de la Gestión de la TRM. Percepción de las debilidades y fortalezas de los procesos.
	Planificación	Se entiende como la forma en que los administrativos de personal prevén las relaciones laborales, su forma de abordarlas e intervenirlas.	Resultados de la gestión de la TRM. Percepción sobre las deficiencias y fortalezas.
	Evaluación	Se entiende como los sistemas formales que permiten verificar el estado de las relaciones laborales y la efectividad de las actividades de intervención, además de la percepción de los entrevistados.	Percepción de los encargados de las relaciones laborales en la TRM. Opinión de los Dirigentes de la AET.

Operacionalización Variable 2

Variable	Concepto	Cualidad	Clase
“Condiciones laborales de los funcionarios de la Tesorería Regional Metropolitana”	1.- Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.	Aplicación de cuestionario.
	2.- Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.	Aplicación de cuestionario.
	3.- Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	Aplicación de cuestionario.
	4.- Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los	Aplicación de cuestionario.

		objetivos propuestos.	
	5.- Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	Aplicación de cuestionario.
	6.- Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	Aplicación de cuestionario.
	7.- Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.	Aplicación de cuestionario.
	8.- Conflicto	Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	Aplicación de cuestionario.
	9.- Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Aplicación de cuestionario.
	10.- Estilo de Supervisión y liderazgo	Dentro de la organizaciones el liderazgo permite que los objetivos sean encausados y se consensuados entre los distintos actores, por el orden jerárquico de la organización	Aplicación de cuestionario.

		este atributo se vincula con las jefaturas y dirección de la organización.	
	11.- Motivación Laboral	La satisfacción de los trabajadores es una actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	Aplicación de cuestionario.
	12.- Estabilidad Laboral	La estabilidad laboral refleja el nivel de aceptación que los trabajadores poseen de las condiciones laborales y el grado de compromiso que la organización tiene con él.	Aplicación de cuestionario.
	13.- Oportunidad de Desarrollo	El desarrollo se vincula a la oportunidad, eficiencia y eficacia de la promoción al interior de la organización, ya que esto estimula la creatividad y la motivación en los trabajadores.	
	14.- Comunicación	Dentro de esta característica está inmersa la información y su adecuado y oportuno manejo para desarrollar los diferentes procedimientos propios de cada cargo.	Aplicación de cuestionario.
	15.- Equipos y Distribución de personas y material	El ambiente en una institución incluye diversos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los trabajadores, entre los físicos se citan: los medios para hacer el trabajo, las condiciones de seguridad, las protecciones y el espacio físico. En cuanto al ambiente cultural se hace especial referencia a las conductas que presentan los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y las relaciones	Aplicación de cuestionario.

		con sus compañeros, además de los valores que la institución promueve.	
--	--	--	--