658.314
M758am
c.3

Memoria 0011

1026

Monsalve Molinez, Nicolás

Análisis del clima organizacional en una institución pública : el caso Oficina

Análisis del Clima Organizacional en una Institución Pública : El caso Oficina Nacional de Emergencia

OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
BIBLIOTECA
CENTRO NACIONAL DE DOCUMENTACION
PROTECCION CIVIL

658.314
M758an
c.3

: Sra. Margarita Marambio
: Nicolás Monsalve Molinez

CENTRO NACIONAL DE DOCUMENTACION
PROTECCION CIVIL

UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

Stgo, U. de los Lagos, 1999

INDICE

	Dedicatoria	i
	Agradecimientos	ii
	Indice	1

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1.	Introducción	5
1.2.	Antecedentes Institucionales	6
1.2.1.	Marco legal de la ONEMI	6
1.2.2.	Misión	7
1.2.3.	Organigrama de ONEMI según D.L. 369 de 1974	8
1.2.4.	Organigrama del sistema de protección civil	9
1.2.5.	Organigrama actual de la ONEMI	10
1.2.6.	Desarrollo institucional desde su creación	11

CAPITULO 2 PLANTEAMIENTOS BASICOS

2.	Definición del problema	12
2.1.	Objetivo general	12
2.2.	Objetivos específicos	12
2.3.	Hipótesis de trabajo	13

CAPITULO 3 REFERENTES TEORICOS

3.1.	Clima organizacional	14
3.2.	Características del clima organizacional	16
3.3.	Formas de clima organizacional	17
3.4.	Objetivos organizacionales	21
3.5.	Estilo de dirección o liderazgo	27

3.6.	Clima y actitudes : la satisfacción	29
3.7.	Clima y resultados organizacionales	32
3.8.	Efectos del clima sobre la innovación y el cambio	32
3.8.1.	Administración por Objetivos	33
3.8.2.	Concepto de incentivos y contribuciones	34

CAPITULO 4 MARCO METODOLOGICO

4.1.	Diseño Muestral	43
4.1.1	Caracter{isticas de los Instrumentos	43
4.1.2.	Muestra	43
4.2.	Recolecci{on de la información	43

CAPITULO 5 RESULTADOS

5.1.	Resultados del Estudio Cualitativo	46
5.2	Resultados de la Descripción de la Muestra	47
5.3.	Análisis de Resultados	48
5.3.1.	Análisis de Resultados por Subsistemas	69
5.4.	Confrontación de los Resultados Comparativos entre la Muestra a Nivel Nacional y C.O. en ONEMI	71

CAPITULO 6 ANALISIS CONCLUSIVO

6.	Análisis	78
6.1	Estructura, claridad organizacional	79
6.2.	Jefaturas	80
6.3.	Toma de decisiones	80

6.4.	Comunicación	81
6.5.	Calificaciones	81
6,6,	Reconocimiento	81
6.7.	Autonomía en el trabajo	81
6,8.	Recompensa	82
6.9.	Ascenso o carrera	82
6.10.	Identidad y compromiso	82
6.11.	Ambiente de trabajo	83
6.12.	Burocracia	83
6.13.	Temor	83
6.14.	Conflicto	83
6.15.	Autoimágen de los funcionarios de ONEMI	83
6.16.	Satisfacción laboral	83
6.17.	Perfil de la satisfacción en el empleo actual	84
6.18.	Perfil del trabajo actual	84
6.19.	Arraigo laboral	84
6.20.	Relación con otros estamentos	84

CAPITULO 7 SINTESIS PROPOSITIVA

7	Análisis	85
7.1.	El clima	87
7.2.	Visión de proceso	89
7.3.	La participación	90
7.4.	Motivación	91
7.5.	Ambiente	92
7.6.	Desarrollo personal	92
7.7.	Navegación organizacional	93
7.8.	Manejando lo invisible : los sentimientos	93
7.9.	Urgencias	94
7.10.	Desarrollo del liderazgo	94

7.11. Retroalimentación 95

7.12. Estandares de desempeño 95

7.13. Comunicación 95

CAPITULO 8 BIBLIOGRAFIA

97

CAPITULO 9 ANEXOS

98

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1.1. Introducción

El país ha experimentato una profunda transformación ampliamente difundida.

La Administración Pública en general, pareciera haber quedado rezagada, del profundo proceso de cambio que vive el mundo, por el quiebre de las grandes ideologías, la globalización de la economía, y las comunicaciones, junto a la expansión de la informática.

Frente a estos desafíos, el gobierno se ha propuesto: crear un aparato público reducido, medido en funcionarios, instituciones y actividades, pero más sólido, de gran capacidad técnica y mayor cohesión política que desempeñe eficaz y eficientemente el rol facilitador del desarrollo nacional.

Las propuestas modernizadoras son consideradas necesarias e indispensables, pero generan temores por el desconocimiento de los resultados que generarán los cambios.

La Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior, inserta en esta vorágine, se encuentra reenfocando su misión, realizando acciones modernizadoras para lo cual requiere que todos los miembros de la organización participen.

1.2. Antecedentes institucionales

No obstante la racional estructuración del sistema de Protección Civil, en Chile subsiste una brecha- que debe ser superada en forma urgente- entre el nivel actual del conocimiento técnico y científico y la aplicación práctica de ese conocimiento a las diferentes variables de desastres, para evitar su ocurrencia o mitigar, con eficacia, sus efectos negativos sobre nuestras comunidades.

1.2.1. Marco legal de la ONEMI

Sustentación : Art. 1, Capítulo 1 de la Constitución Política de la República de Chile que señala:

"Es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia...", lo que corresponde al ámbito de la Protección Civil".

Definida por Naciones Unidas como la ...protección a las personas, a sus bienes y a su medioambiente..." ante " toda situación de riesgo sea ésta de origen natural o antrópico, mediante una ejercitada Planificación que considere como sus principios fundamentales la ayuda Mutua y el Empleo Escalonado de Recursos.

La conducción nacional de la Protección Civil en Chile es de responsabilidad del Ministerio del Interior, la que ejerce a través de su organismo especializado, la ONEMI.

La Oficina Nacional de Emergencia fue creada por D.L. Nº 369, de 1974, Ley Orgánica, la que señala sus funciones y plantas de personal.

El D.S. Nº 509, de 1983 de Interior, reglamento de la Ley Orgánica, que en su artículo 1º. señala:

"Es un Servicio Público dependiente del Ministerio del Interior, el cual tiene a su cargo la planificación, coordinación y ejecución de las actividades destinadas a prevenir o solucionar los problemas derivados de catástrofes naturales o provocadas por el hombre."

Le corresponderá también la planificación y coordinación del empleo de los recursos humanos y materiales de las entidades y servicios públicos, y de aquellos organismos de carácter privado, que tengan relación con cualquier variable de catástrofe o calamidad pública, a fin de evitar o aminorar los daños derivados de dichos eventos, pudiendo al efecto requerir de esos servicios o entidades la información necesaria, la que deberá serle proporcionada dentro del plazo que fije el Director del servicio:

ART.4º Le corresponderá igualmente apoyar a las regiones afectadas por catástrofes que, por su magnitud, adquieran la característica de una catástrofe nacional, o cuyo territorio haya sido declarado en "estado de catástrofe" por el Supremo Gobierno.

La Ley Nº 16.282, Disposiciones permanentes para casos de sismos o catástrofes las que otorgan facultades para declarar Zona afectada por catástrofe.

Ley Nº 19.175, Orgánica Constitucional sobre gobierno y administración regional en su :

artículo 2º, letra b) Velar porque el territorio de su jurisdicción se respete la tranquilidad, orden público y resguardo de las personas y bienes; letra ñ) Adoptar todas las medidas necesarias para prevenir y enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe.

Artículo 4º El Gobernador... letra a) Ejercer las tareas de gobierno interior, especialmente las destinadas a mantener en la provincia el orden público y la seguridad de sus habitantes y bienes.

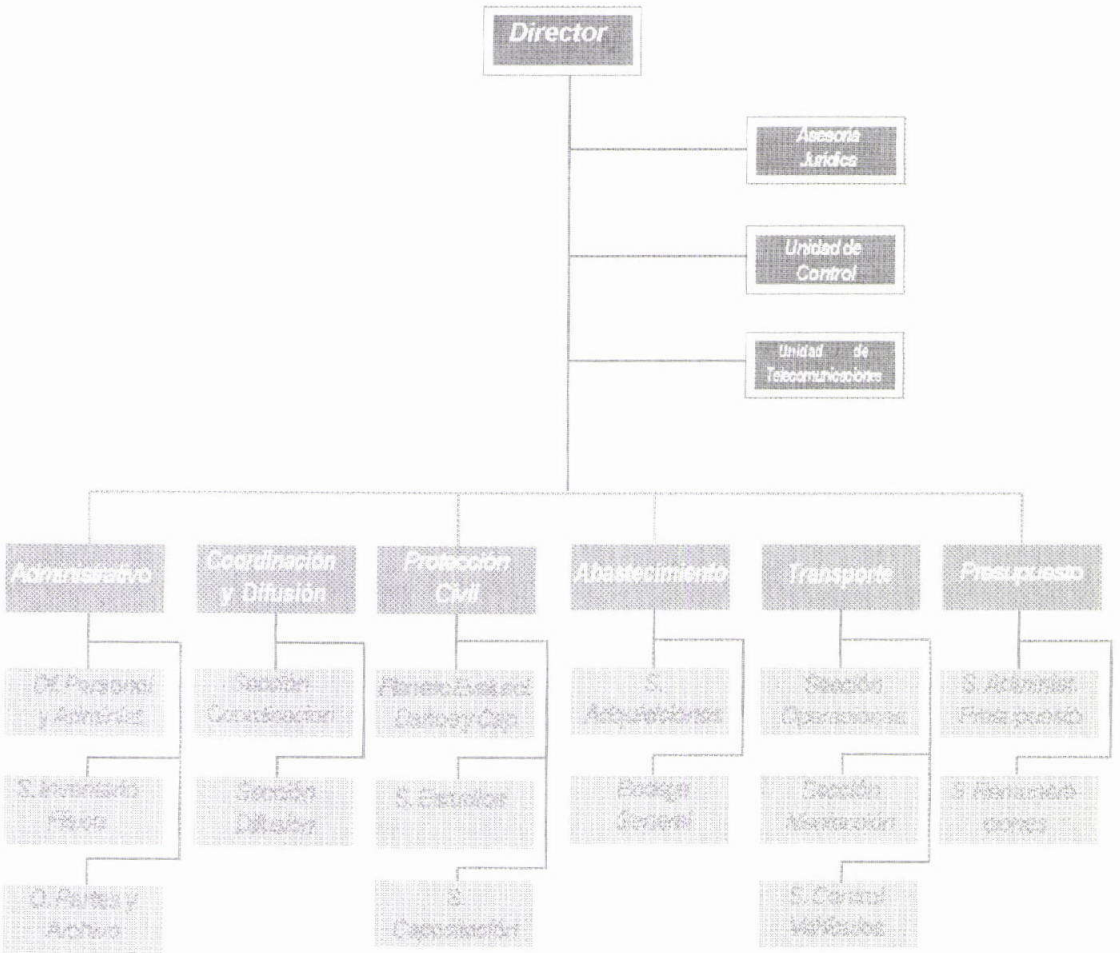
Artículo Nº 16 Es obligación de los Intendentes y Gobernadores representar, con la debida oportunidad, al Presidente de la República o a la autoridad que corresponda las necesidades y deficiencias que observaren en su territorio jurisdiccional, para este efecto, practicarán ordinariamente una visita anual al territorio de la provincia o departamento de su mando y, extraordinariamente, cuando las circunstancias lo requieran o en cumplimiento de sus funciones fiscalizadoras.

Ley Nº 18.695, artículo 4°, Las Municipalidades podrán desarrollar directamente o con otros órganos de la Administración del estado, funciones relacionadas con; ...letra l) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia, y... letra f) Proponer y ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural; la construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias y la prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia.

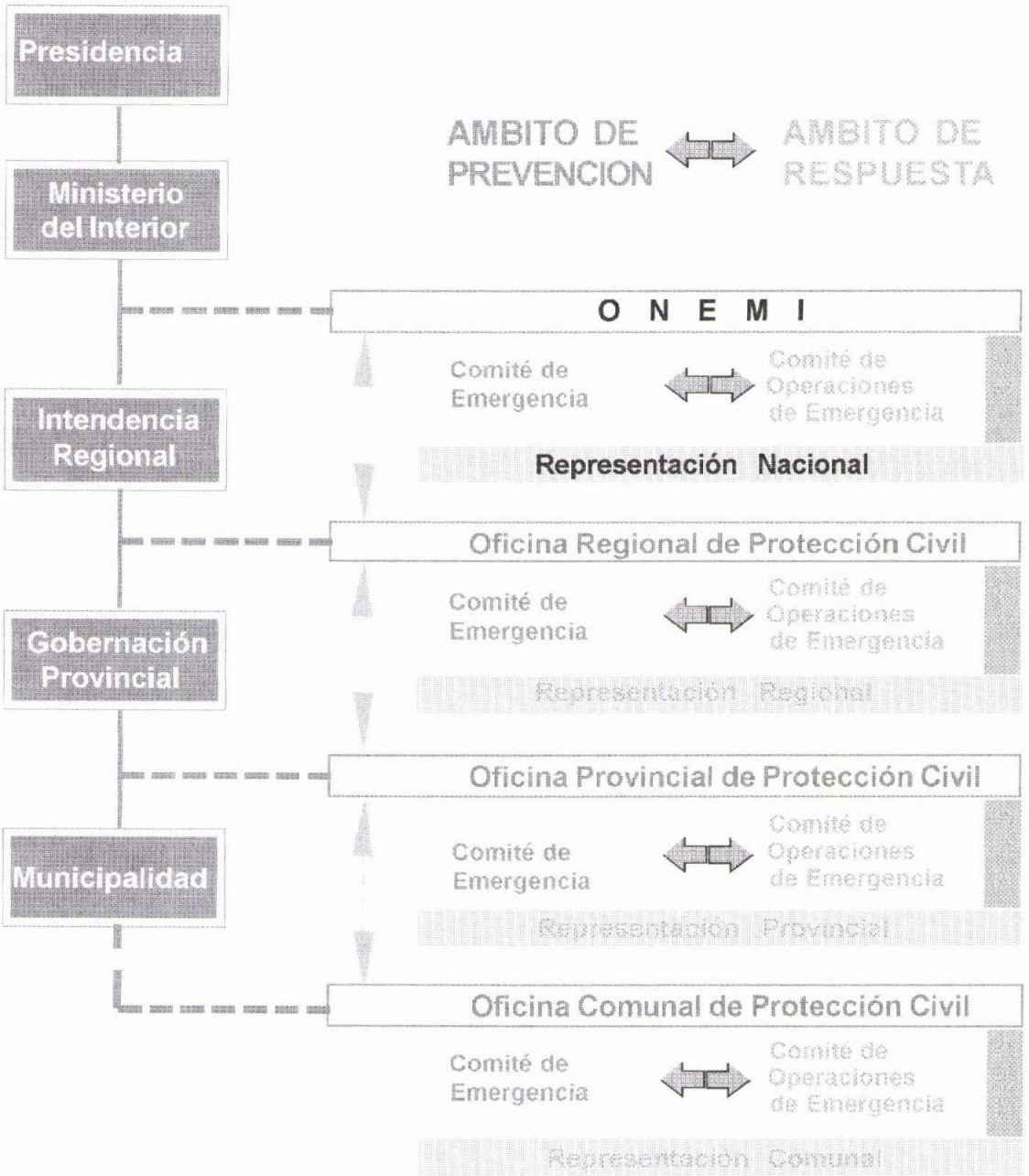
1.2.2. Misión

Canalizar eficaz y eficientemente los esfuerzos del Gobierno de Chile para coordinar y planificar el empleo de los recursos públicos y privados, a fin de prevenir y atender las emergencias y desastres de origen natural o antrópicos, privilegiando la educación, la capacitación y la información a la comunidad nacional, en la perspectiva de generar una cultura de la autoprotección y seguridad de la familia y sus bienes, en procura de una mejor calidad de vida, enfatizando su acción en los grupos más vulnerables de la sociedad chilena.

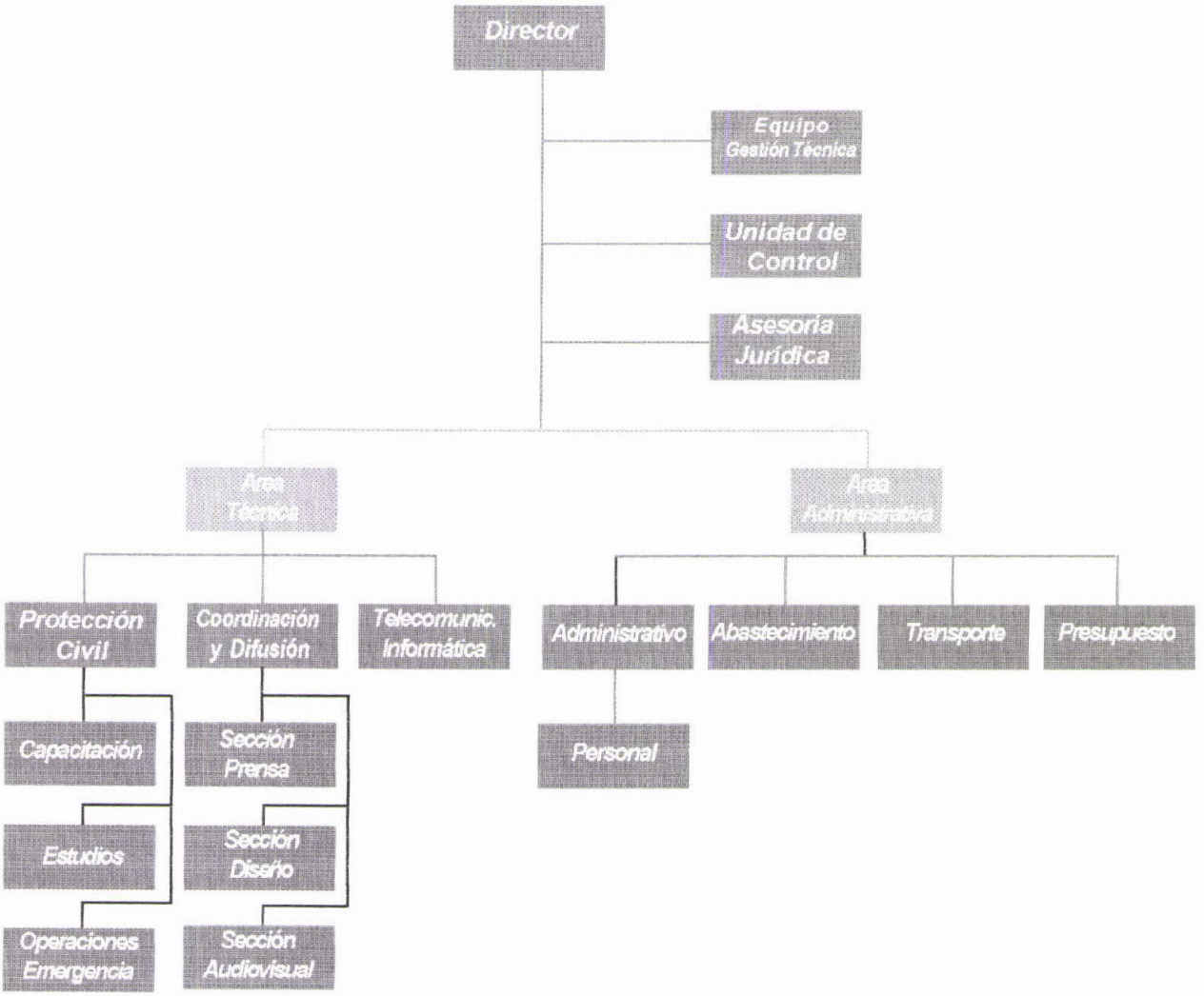
1.2.3. Organigrama de ONEMI Según D.L. 369 de 1974



1.2.4. Organigrama del Sistema de Protección Civil



1.2.5. Organigrama Actual de ONEMI



1.2.6. Desarrollo Institucional :

En su vida institucional, este servicio ha tenido 7 Directores.

a) En el período del Gobierno Militar 1974/1990, 3 Directores.

1.- 74/78 un Coronel en retiro.
2.- 78/87 un General en retiro.
3.- 87/90 un Coronel en servicio activo.

b) A partir de los gobiernos democráticos.

4.- 90/92 un civil
5.- 92/93 un civil
6.- 93/94 un General en retiro
6.- 94/ a la fecha, un civil

Cada uno de los períodos ha tenido distintos enfoques o políticas dependiendo de las circunstancias y necesidades del momento:

a) El 1º período 74/78 de clara orientación social, enfocado a paliar la catastrófica situación habitacional del momento.

b) El 2º período 78/87 una clara inserción en el sistema de protección civil internacional.

c) El 3º período 87/90 un asentamiento y operacionalidad del sistema de Protección Civil chileno.

d) El 4º y 5º período 90/92 - 92/93 con políticas manejadas externamente (Subsecretaría del Interior).

e) El 6º período no se alcanzó a definir la característica.

f) El 7º período se caracteriza por el gran desafio, compromiso y creatividad en pos de una transformación y creación de un vasto plan de desarrollo en protección civil enmarcado en el Plan de Modernización del Estado.

CAPITULO 2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2. Definición del problema

La mayoría de los integrantes de la organización, tiene falta de claridad entre lo que son los objetivos institucionales y las modificaciones que estos han experimentado a lo largo de su evolución y los intereses de cada uno de los integrante de la organización.

Se podría postular que el problema mayor se centra en el estilo de dirección y una falta de comunicación fluida en que, no todos los integrantes de la organización toman conocimiento oportunamente o solo por parcialidades; no se sienten identificados con los objetivos operacionales, lo que hace disminuir su sentido de pertenencia. Si bien tienen conocimiento de la misión.

Esta se manifiesta a través de rumores, rencillas, comparaciones entre funcionarios favorecidos por los jefes, al utilizar distintos criterios de evaluación, exigencia laboral, cumplimiento de horario y de normas.

2.1. Objetivo general

Aportar conocimiento empírico sobre el Clima Organizacional de la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior, que permita contribuir a su desarrollo organizacional y adoptar estrategias tendientes a mejorar su efectividad.

2.2. Objetivos específicos.

- Conocer aquellas dimensiones del Clima Organizacional que son percibidas como debilidades en la organización.
- Conocer aquellas dimensiones del C.O. que son percibidas como fortalezas en la organización.
- Confrontar los hallazgos obtenidos en la medición, con los resultados obtenidos en la Ad. Pública a nivel nacional.
- Proponer, jerarquizando los resultados obtenidos, algunas medidas que contribuyan a un clima organizacional más sano.

2.2. Hipótesis de trabajo

La problematización descrita lleva al planteamiento de una hipótesis básica que tiene que ver entre otras:

El clima organizacional de la ONEMI no es sano debido a, estilos de dirección que llevan inherentes estilos de comunicación, no acorde a la realidad de la institución, pasando por períodos cambiantes, de "la normalidad" a períodos de atención de emergencias.

Esto hace que los integrantes de la organización se observen desmotivados y con actitudes poco adecuadas hacia el rol laboral,lo cual se aprecia en rumores, rencillas y baja satisfacción laboral.

Al informarse, en algunos casos, a través de los medios de comunicación de las actividades de la institución, antes que por los canales internos, lleva a una falta de motivación e identificación con la institución. Por ello no "se sienten tomados en cuenta" o participando y pierden el sentido de pertenencia.

CAPITULO 3 REFERENTES TEORICOS

3.1. Clima organizacional

" Por clima se entiende un conjunto de variables que en su conjunto configuran un estado global de percepción de los miembros de la organización; es referirse a las percepciones que las personas tienen respecto a los temas más álgidos de su relación con la organización."

La teoría contemporánea organizacional asume conceptos de la teoría general de sistemas (Katz y Kahn, 1978) y enfatiza que existe estrecha relación entre una estructura y el ambiente que da apoyo a la misma. La organización como sistema está compuesta por partes interdependientes e interrelacionadas. Partes que en su funcionamiento y mediante su interacción crean una nueva entidad que denominados "clima" o carácter de la organización, que refleja el estado de la misma.

Conceptualizar la organización como entorno psicológicamente significativo para sus componentes es un paso definitivo para la introducción y formulación del constructo "clima organizacional". Es pasar del interés tradicional por los problemas de la satisfacción del trabajo, la moral laboral y el desempeño en los estudios organizacionales a considerar la organización como un " contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales" (Peiró, 1986)"

Su potencialidad reside en proporcionar una mayor satisfacción de los individuos, una mejor ejecución de la tarea, una comunicación abierta y fluida, favorecedora de procesos de interacción interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional. En definitiva, aportar calidad de vida a las situaciones de trabajo.

Es un fenómeno contextual de influencia que trasciende lo individual y se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización. Un concepto psicosocial, configurado como nexo y articulación mediadora entre las estructuras y procesos organizacionales y los comportamientos de los individuos y grupos (Manuel Silva V. 1992).

El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

a) es experienciada por sus ocupantes,
b) influye su conducta,
c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente (Tagiuri, 1968).

El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, pero tal como es percibido, experienciado. Es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero éste contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas. La calidad ambiental total, de la cual el clima es una característica, tiene cuatro dimensiones:

- "Ecología" (componentes materiales)
- "Medio" (dimensiones sociales creadas por la presencia de individuos y grupos)
- "Sistema social" (relaciones entre individuos y grupos) y
- "Cultura" (creencias, valores, estructuras cognitivas y significado)

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, maquinarias, 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.

3.2. Características del clima organizacional

El clima organizacional se carecteriza por que:

- dice relación con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- tiene cierta permanencia, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelta, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo extenso.

- tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima trae como consecuencia mejor disposición de los individuos, participan activa y eficientemente en el desempeño de sus labores. Un clima malo hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los individuos. Las organizaciones que se quejan por sus trabajadores, normalmente tienen un mal clima organizacional.

-el clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes. Un individuo puede ver como el clima de su organización es grato - sin darse cuenta- contribuye con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a la organización hacen amargas críticas al clima de su ambiente laboral, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales,

tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables a su vez, pueden ser afectadas por el clima.

- el ausentismo laboral y la insatisfacción son indicadores de un mal clima laboral.

- el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

3.3. Formas de clima organizacional

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

Para Likert es importante que se trate de la **percepción del clima**, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una **resultante de sus percepciones de la situación** y no de una pretendida situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias"

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema I : Autoritario. Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre del organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocrática de conducto regular. El clima en este tipo de sistema

organizacional es de **desconfianza, temor e inseguridad generalizados.**

- Sistema II : Paternalista. Las decisiones también son adoptadas en los escalones superiores de la organización. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide. Para los subordinados el **clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas**, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- Sistema III : Consultivo. Existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es **de confianza y hay niveles altos de responsabilidad**.

- Sistema IV : Participativo. El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son *buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.*

Participación y clima

La participación es una forma de conseguir que los miembros de la organización se sientan integrados al proceso de toma de decisiones. Coincide esta preocupación de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que ven que la participación es una forma de conseguir que los miembros de la organización puedan alcanzar niveles de necesidades superiores, en el esquema de necesidades de Maslow. Las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste ve relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

El saberse **perteneciendo** a un grupo, sentirse integrado a una organización, puede ser altamente motivador para una persona que ha superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia puede ser fomentado en una organización que se preocupa de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo puede percibir que es parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia. Una vez satisfechas éstas, comienzan a aparecer las necesidades de **estima y autoestima**. La persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás tienen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importante para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades pueden ser desarrolladas por un **sistema organizacional que permita fomentar el reconocimiento** del trabajo de sus miembros, **en base a un sistema de recompensas, un estilo participativo consultivo,** en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, la autorrealización, se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de autoestima y estima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir que la persona **sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente.** Esta necesidad superior puede ser favorecida por un **sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miem**bros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, con eso, estará en cierta medida autodeterminándolo. Además su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando- autoexpresándose- en esta labor co-decisora .
(Diagnóstico del clima organizacional)

El modo de ser chileno

Características del modo de ser chileno en sus relaciones laborales.

Estas características han surgido de la experiencia acumulada comprobadas en empresas de diverso tipo, tamaño, rubros.

a) Paternalismo. Este es un valor central para los chilenos. Desde la hacienda, en que el patrón era quien ofrecía protección; tenía una capilla donde se decía misa los domingos; tenía una escuela para los hijos de los inquilinos; les daba a estos el pan, algunos abarrotes y productos de la tierra; les entregaba una regalía; llevaba a los enfermos al hospital y les compraba los remedios; etc. A cambio de esto, el patrón recibía lealtad. Todos los modelos que se ha tratado de imponer en nuestro país han impugnado el paternalismo.. y, sin embargo, nuestros trabajadores siguen buscando establecer relaciones paternalistas con sus jefes, dirigentes sindicales o quienquiera que represente poder. Evidentemente, el paternalismo disminuye a medida que aumenta el nivel educacional, lo que se debe a que nuestro sistema educacional es eminentemente occidentalizante..

b) Respeto. Los trabajadores chilenos demandan y ofrecen el respeto como un valor de gran importancia. Sin el respeto, el paternalismo sería muy cercano a la servidumbre. El respeto se traduce en el trato que los trabajadores se dan entre ellos y el que dan a sus superiores y esperan para sí.

c) Desconfianza. Una de las características más relevantes del huaso ladino es la desconfianza ante lo desconocido. De esta desconfianza surge una actitud expectante y la alerta ante cualquier proposición que no sea meridianamente clara. El problema de la confianza - dice Luhmann - es una apuesta hacia el futuro, que se basa en el pasado. En otras palabras, sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza. Antes hay que crear una historia sobre la cual pueda basarse, luego, la apuesta al futuro que es la confianza.

d.) Individualismo. Los trabajadores chilenos son individualistas. Esta es una característica extraña en un país de raigambre católica, por cuanto la fe católica- a diferencia de la protestante que enfrenta al fiel directamente a Dios- tiene a la iglesia, la comunidad de los creyentes, como base de solidaridad. Este individualismo es posible que se relacione también con la educación. En efecto, a medida que se aumentan los niveles educacionales hay mayor individualismo, competencia "chaqueteo". En los niveles educacionales inferiores, en cambio, hay mayores muestras de solidaridad.

Comparación entre el modelo occidental y el modelo chileno en las relaciones de tra-

bajo. A partir de estas comparaciones es posible detectar cuáles podrían ser las características de un modelo de organización apropiado a la cultura chilena:

	Modelo occidental	**Modelo chileno**
Reclutamiento	universalista/racionalidad técnica	particularista/racionalidad técnica
Tipo de relación	impersonal	personal
Compromiso	contractual	paternalismo
Orientación básica	individualista	individualista
Racionalidad económica	productividad (largo plazo)	ganancia (corto plazo)
Relación interdepartament.	Competitiva/conflicto	competitiva/conflicto
Comunicaciones	verticales, específicas, individuales	verticales en lo formal, amplias y grupales en lo informal (rumor)
Responsabilidad	restringida, asumida individual-mente	difusa y no se asume
Participación	ninguna; decisiones individuales	ninguna; decisiones individuales
Jerarquía	específicamente definida; igualitaria en lo demás	difusamente definida; muy jerárquica

(Gestión Organizacional, Elementos para su estudio, Darío Rodríguez Mansilla, Serie Capacitación y Desarrollo Pontificia Universidad Católica de Chile, Producción Editorial TELEDUC)

3.4. Objetivos organizacionales

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, por consiguiente, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende

para alcanzar sus fines. Si no se sabe cuál es la finalidad y qué dirección se sigue, se corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué hacer. Deberá aceptar lo que los otros decidan hacer y no lo que ella defina. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Los objetivos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Si se definen por la acción, los objetivos influyen en la actividad organizada puesto que al quedar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción. (Administrative Decision-Making, William J. Gore, John Wiley & Sons, 1964.)(Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. En la teoría de la burocracia esto significa eficiencia. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de una máquina, olvidando el propósito y el significado de su comportamiento. La racionalidad se logra mediante la elaboración de reglamentos que sirven para dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Problemas y conflictos de organización

Excesiva centralización.

-(centralización de autoridad y centralización de la estructura organizativa)

Es la concentración de autoridad en ciertos niveles directivos poco adictos a delegar atribuciones, lo que genera algún grado de atascamiento en el proceso comunicación-decisión (cuellos de botella) y es causal de roces y conflictos y desmotivación entre los miembros de la organización. Este tipo de centralización se relaciona más con las características individuales de los administradores que con la organización misma y por eso podría catalogarse como un problema de dirección. Pero no es lo importante clasificarlo, si no reconocerlo y, por sobre todo, saber evitarlo cuando nos hallamos en posición de incurrir en él.

La delegación de autoridad muchas veces se mira como pérdida de poder y otras como deslinde de responsabilidad, lo que tal vez explique una cierta dificultad o resistencia que se observa en la práctica de la administración para asimilar y ejercer la delegación. O quizás sea por la natural desconfianza hacia los demás, el exceso de egocentrismo, la exagerada confianza en nosotros mismos o una cierta dosis de autosuficiencia.

Cuando se delega poco o mal, los subalternos se sienten maniatados, se van poniendo ariscos, agresivos y en general cunde un proceso epidemiológico de desmotivación e indolencia generalizado y altamente contagioso, lo que acaba por minar la organización.

Otro aspecto de la centralización excesiva se relaciona con la construcción de estructuras demasiado extendidas hacia abajo. Este problema más que arquitectónico, responde a la realidad y tendencia natural de los administradores a crear nuevos cargos y funciones bajo ellos, lo que promueve el crecimiento descendente y vertical, proclive a incrementar el número de niveles jerárquicos. La proliferación del ayudante o medio pollo ejemplifica con nitidez tal circunstancia.

La centralización de estructura es sinónimo de lentitud, rigidez y burocracia, lo que suscita, probablemente en tono menor, las mismas consecuencias de la concentración de autoridad. Es más, ambos problemas por lo general, están correlacionados entre sí, al menos en un sentido: al expandirse la organización hacia abajo, la autoridad tarda más en distribuirse a tantos niveles.

En cambio, la concentración de autoridad sencillamente dificulta y coarta todo crecimiento, razón por la que se le asigna una gravedad mayor. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Descentralización exagerada.

La excesiva descentralización provoca como reacción una tendencia opuesta a la de centralizar en demasía, tendencia que llegó a hacerse moda en años recientes y que hoy talvez por el fenómeno de la administración japonesa tildada de centralizada, se recoge la soga hacia posiciones intermedias y equilibradas ("todo es cuestión...") (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

La descentralización excesiva también tiene problemas, pues hace que el ámbito de control de cada supervisor sea demasiado extenso, es decir, que cada persona tenga que supervisar a un número grande de subalternos, lo que muchas veces excede de sus posibilidades. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Duplicación de tareas

En toda empresa existe de manera más o menos manifiesta calces o traslapos de funciones entre dos o más cargos. Eso puede deberse a una mala definición de cargos, o simplemente, a que las personas que los ocupan van absorbiendo nuevas tareas y readecuando sus propios cargos.

A todos nos agrada, por otra parte, hacer lo que nos gusta y no lo que nos mandan. Y eso hace que muchas veces, de un modo más o menos consciente, estamos abarcando otras áreas de trabajo y descuidando las propias.

La duplicación parcial o total de cargos lleva a la ineficiencia:

- el hecho que dos personas hagan lo mismo es ineficiente en sí;
- se dejan de hacer tareas importantes; y
- se crean conflictos humanos y una animosidad peligrosa para la marcha de la organización.

Areas de nadie:

Es lo contrario del problema anterior, como para ratificar de nuevo que la

administración no marcha hacia los extremos. Una deficiencia típica de organización es el surgimiento de brechas o tierras de nadie, como consecuencia de una incompleta definición de los cargos o bien del hecho cierto que no nos gusta realizar determinadas tareas (el trabajo sucio) y se lo dejamos a otros, que tampoco lo hacen. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Dualidad de mando o dirección.-

Al igual que en el caso de la duplicación de tareas, a menudo nos encontramos con situaciones en que hay más de un jefe por un subordinado.

La práctica de la dualidad de mando tiene efectos perniciosos sobre la organización. (La organización informal se hace presente)

El caso de un ayudante mensajero o estafeta son ejemplos típicos en que, si bien formalmente (digamos oficialmente) ellos tienen un solo jefe, en la práctica se convierten en servidores de todo aquel que se considere con un rango superior dentro de la organización.

- el supervisor jerárquico se molesta al verse pasado a llevar por otras personas que no tienen autoridad formal sobre su subalterno;

- el subalterno se desconcierta al recibir tantas órdenes de tantos jefes: no sabe en que secuencia realizarlas y se siente mal delante de su supervisor jerárquico.

- los jefes ocasionales se intranquilizan y al no ver cumplidas sus órdenes de inmediato, empiezan a suponerle al subordinada un cierto grado de irresponsabilidad.

- en efecto, es posible que, en la situación planteada, el subalterno se aproveche de ella para abandonar un poco su trabajo disculpándose ante cada jefe con los demás.

En general, todos tienden a molestarse y aunque la culpa recae por lo general sobre el subordinado, se ocasiona un mal dentro de la organización, al ser un campo propicio de conflictos y problemas.

Una aplicación muy especial de la dualidad de mando se refiere a los ejecutivos que acostumbran dar órdenes directas, saltándose todos los niveles jerárquicos existentes.

Este no es un problema de estructura organizativa (aunque las centralización sí lo es y contribuye a él), sino se refiere al mal uso que se hace de ella.

Las órdenes deben darse respetando la línea porque de otro modo se rompe la unidad de mando. Si eso retarda la orden y la hace inútil, es señal que:

- o la organización es inadecuada
- o las personas que ocupan los niveles intermedios son inadecuados
- o ambas cosas lo son

Y estas son buenas razones para:

- o cambiar la organización
- o cambiar a las personas
- o cambiar ambas cosas

Pero no son buenas razones para destruir la organización sobrellevándose a medio mundo. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

Cargos vagos o indefinidos

Este problema, por lo general, tiene su origen en el hecho de que, en la práctica, algunas empresas se preocupan de organizar por una vez y hasta nunca. No se ve el proceso dinámico. Eso nos trae como consecuencia que muchos cargos fueron creados y allí quedaron, sin amoldarse a los cambios de situación y condiciones que se producen a través del tiempo. Hay una tendencia natural a ser poco precisos. Se prefieren cargos de primer mecánico antes que mecánico encargado de tal o cual cosa. Todo lo que contribuya a eliminar la vaguedad en la definición y descripción de cargos es beneficioso para una organización estable y armónica.

Los cargos de ayudantes, coordinadores, asesores, son ejemplos de esta

ambigüedad. A quién ayudan, qué coordinan, en que asesoran, son interrogantes que el contenido del cargo- si no su nombre- debe responder en cada caso específico .(Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997).

Servicio mal asignado.-

Cuando una unidad o centro de trabajo que tiene que servir a toda la empresa se la hace depender de un área específica y parcial, se está incurriendo en este error. Una situación así fomenta el caos: Por lo tanto deben contituirse en unidades staff. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997).

Afán de pertenencia

El crecimiento vertical de las organizaciones, suele ser consecuencia del espíritu posesivo de los innovadores. "Esto lo cree yo y yo lo dirijo..." (..."porque si no funciona"). Muchos han sido víctimas de este error, quienes se han autodesignado el rol de administradores, sin comprender que, salvo raras excepciones, su principal virtud es saber delegar la administración. El derecho de propiedad- intelectual o material- no puede servir de excusa para el atropello permanente o recurrente a la organización. La interrelación entre funciones, cargos y personas y la consiguiente sinergía que ella genera, no puede sino estar al servicio de un objetivo superior, que es el de la empresa misma. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc. Graw Hill, 1997)

3.5. Estilo de dirección: liderazgo

Dentro de los aspectos estructurales, aunque por algunos autores sea considerado una dimensión del clima, tiene especial relevancia el estilo de dirección o liderazgo. Tanto los estudios de liderazgo como los de clima resaltan la importancia del líder en el desarrollo de la actividad organizacional y en la creación y orientación de las actitudes y conductas de los subordinados. Resaltar esta importancia del líder no significa que esta influencia sea debida única y exclusivamente a las relaciones que mantiene el líder con el subordinado (Kerr y Jermier, 1978)

Estilos diferentes de liderazgo reflejan el tipo de relaciones entre superio-

res y pueden representar un input importante sobre el clima. Un líder que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, permite la implicación de los subordinados (Ouchi, 1980), creará un proceso de co-implicación que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo y compromiso, de aceptación y comprensión para la obtención de las metas.

Muchos autores ven el liderazgo como uno de los determinantes primarios del clima. Por sus relaciones e influencia en la organización y en los grupos y por su posición central influirá en las actitudes y conductas de los subordinados y el espíritu general o clima del grupo. Es una de las cuatro dimensiones que aparecen sistemáticamente refiriéndose a la **consideración, entusiasmo o afecto y apoyo de los líderes a los subordinados**.

El interés se centra en dos cuestiones complementarias: El análisis del liderazgo como una dimensión del clima y la efectividad de la ejecución según los estilos, unido a cómo se ven afectadas las actitudes y conductas de los empleados.

En el estudio experimental de Litwin y Stringer (1968) en tres empresas simuladas con tres estilos diferentes de liderazgo se muestran más significativamente productivas aquellas organizaciones que tienen un clima de logro que las que lo tienen de poder o afiliación, conducidas respectivamente por líderes democráticos, autoritarios o laissez faire.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

Clima y comunicación.

La comunicación, proceso y práctica esencial de toda organización, constituye un fenómeno dinámico de relación y coordinación de los individuos y los grupos en un sistema social, aunque su complejidad hace difícil medirla como transmisión de significados. Cada vez son más numerosos los autores que se preocupan de ella específicamente como "un aspecto vital, aunque inexplorado, del clima organizacional" (Lawler et al, 1974) No es mucha la investigación empírica que relacione directamente el clima con la comunicación, pero hay intentos remarcables de dar consistencia a estos estudios.

La orientación cognitiva en relación con la comunicación en las organizaciones ha girado en torno a la descripción de los climas psicológicos de comunicación (Jablin, 1980, 1982), fijándose de modo especial en los procesos de socialización. Como consecuencia del proceso de asimilación a la organización, el individuo desarrolla un conjunto de percepciones del clima organizacional de comunicación.

(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

3.6. Clima y actitudes : La satisfacción

En las relaciones clima-individuo posiblemente uno de los temas más importantes haya sido la relación del clima con la satisfacción. El incluirlo en un apartado denominado "clima y actitudes" viene determinado por el hecho de que la satisfacción muchas veces es considerado como una actitud (Brief y Robertson, 1989) o al menos como un subconjunto particular de las actitudes (McCormick y Ilgen, 1985) por el que los miembros de una organización se posesionan sobre lo que les agrada o no asociado con su trabajo.

Podemos encontrar una serie de estudios donde se afirma la relación clima-satisfacción. Aunque continúa la controversia en cuanto a la medición del clima, que para algunos sería una medida redundante con la satisfacción, y en cuanto a la dirección de la influencia también en debate. No debe sorprendernos que una medida de la satisfacción laboral esté más estrechamente relacionada con el clima que con otra medida de la ejecución que es independiente (Woodman y King, 1978).

Aparece frecuentemente, según LaFollette y Sims (1975, la asunción de que el clima es un factor causal sobre la satisfacción laboral. Los resultados de su estudio en un centro médico muestran que las correlaciones entre el clima y ejecución, no debiéndose hablar de redundancia entre ambos constructos. Pritchard y Karasick (1973) obtienen resultados parecidos.

Como resultante de una investigación se extraen las siguientes conclusiones : a) El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual; b) el grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción; c) los valores del trabajo ayudan a los individuos a moderar los diversos impactos de maneras complejas.

Valoración clima-satisfacción:

1) La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo;
2) La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización;
3) La unidad de análisis, punto clave de la controversia (Muchinsky, 1977), en la satisfacción es el individuo particular, en el clima es la organización como tal.
4) La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos.
(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

Clima y conducta

Es comúnmente aceptado que el clima influye en la conducta de los individuos en la organización y que esta influencia no es producto de un evento desesperado, sino de la exposición continua a una situación y a una atmósfera psicológica particular en la que están inmersos. Los investigadores continúan pensando que el clima es " un factor principal ecológico" (Wallace et al., 1975) que tiene influencia sobre las actitudes y conductas de los miembros de las organizaciones. Ello es consecuente con asunción básica de que los humanos aprehenden orden y/ o buscan crear orden en su ambiente de trabajo a fin de que su conducta se adapte al mismo. La percepción constituye el punto de unión entre las condiciones organizacionales y la conducta, aplicable tanto al modelo de la aproximación realista como al de la fenomenologíca.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

El tamaño organizacional

El tema del tamaño organizacional, " primer indicador de la estructura", está estrechamente relacionado con el área que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima. Resultados de investigaciones sobre la relación entre tamaño de la organización y algunas dimensiones del clima como la innovación, el conflicto interpersonal, la sinceridad y apertura de la comunicación, muestra correlaciones moderadas con una consistencia significativa.

Las organizaciones de mayor tamaño son generalmente más burocráticas, con normativas fuertes y precisas. De ello se derivan fácilmente climas con características muy determinadas como alienación o bajo compromiso a lo que serían menos proclives las organizaciones

de menor tamaño. Sin embargo, no podemos quedarnos en esta argumentación dada la complejidad de estas relaciones. Especialmente si se tiene en cuenta que la influencia sobre el clima no proviene de una sola variable, sino de un complejo de variables estructurales que cada una puede afectar de modo distinto una misma dimensión del clima.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

La estandarización y la formalización

La investigación sobre la estandarización, con sus rasgos de impersonalidad y formalización de los procedimientos en una organización, y el clima indica que el creciente tamaño de una organización está relacionado con la creciente estructuración pero no necesariamente con la creciente centralización (Pugh et al., 1968)

Payne y Pugh (1976) llegan a la conclusión de que cuando en una organización los procesos de toma de decisión se perciben como descentralizados y menos formalizados, el clima tiende a ser cálido y de apoyo. Lo cual no quiere decir que en las organizaciones donde estos procesos estructurales tengan mayor carga burocrática, con mayor centralización y formalización necesariamente tiendan a producir climas fríos, amenazadores y de no apoyo. No se puede hablar de relaciones consistentes entre la centralización, estructuración y formalización y, en general, entre variables estructurales y clima organizacional.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

Tecnología y clima

El tipo de tecnología, si bien no es estructura en sí misma, puede determinar la estructura. Hellriegel y Slocum (1974) afirman explícitamente que el clima debería estudiarse en organizaciones con diferentes tecnologías. Sin embargo, son escasas las investigaciones e indican que la tecnología utilizada por una organización puede hacer variar el clima (Peterson , 1975). Parece ser que en las empresas en que la tecnología no es excesivamente complicada y que comporta procesos sencillos y grupos pequeños, se desarrollan climas más positivos que los desarrollados en empresas de tecnología sofisticada que exige una participación masiva para la producción.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

3.7. Clima y resultados organizacionales

Hablar de la influencia del clima sobre la ejecución laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de ejecución. En las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante:

- la manera en que está estructurada la tarea,
- el sistema de recompensas establecido,
- el modo en que las decisiones se controlan,
- el tipo de comunicación, etc.

Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus comportamientos. Cuando el clima predominante se percibe como de apoyo, permitiendo cumplir expectativas y necesidades individuales, redundarán en comportamientos facilitadores de una mejor ejecución. Si, por el contrario, el clima se vive como amenazador y no posibilitador, las actitudes y conductas serán lógicamente más desfavorables a la adecuada ejecución de las tareas. Aunque no siempre están unidas las diferencias de clima con la ejecución.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

3.8. Efectos del clima sobre la innovación y el cambio

En una comunicación presentada por West y King (1985) a la Annual Conference of the Social Psychology en Cambridge, titulada "What¨s New Innovation and Creativity in Working Life", se hacen eco, igual que Staw(1984), de la importancia y utilidad del estudio de la innovación en la investigación organizacional adoptando un marco psicosocial, por tres razones: a) La mayor satisfacción y el mejor acoplamiento al trabajo de los individuos cuando se les permite tomar decisiones propias en su trabajo y ser creativos; b) potenciar la innovación y la creatividad no produce sólo efectos económicos, se convierte también en fuente de prosperidad para la población promoviendo la salud, el bienestar y el desarrollo; c) la necesidad de un cambio en las organizaciones a fin de aliviar y, si es posible, eliminar los problemas humanos en las organizaciones sociales.(El clima en las organizaciones. Teoría método e intervención, Manuel Silva Vázquez, PPU, Barcelona, 1992)

3.8.1. Administración Por Objetivos (APO)

Uno de los métodos muy en boga actualmente, es la Administración por Objetivos, sistema donde los funcionarios se ponen de acuerdo con su jefe en cuanto a una serie de objetivos explícitos puestos por escrito, con una periodicidad. El control y la evaluación puede realizarse en base a cumplimientos de objetivos cuantificables, de manera que puedan ser comparables. Este sistema parte de la base de una buena planificación, definición de funciones y asignación de tareas.

Este sistema ayuda a evaluar el trabajo de cada funcionario, reduciendo el elemento de favoritismo y juicios precipitados o antojadizos en las decisiones que afectan al personal. Las ventajas de este sistema es que se mide el aporte del funcionario a la organización, mientras que el actual sistema enfatiza en las características de personalidad del individuo, como la actitud, cooperación, etc. Jefes y subordinados funcionan dentro de un medio ambiente organizacional, interactuando alrededor de una experiencia común: el puesto de trabajo. Las metas se establecen conjuntamente entre jefe-subordinado; se identifican e inventan los métodos para lograr esas metas.

Ventajas del sistema:

- Mejora el desempeño. La retroalimentación del sistema permite al subordinado y al jefe intervenir con acciones apropiadas para mejorar el desempeño.

- Decide sobre movimientos de personal. Comúnmente, las promociones, transferencias y degradaciones se basan en el desempeño pasado o futuro del empleado. A menudo, las promociones constituyen un premio al comportamiento pasado.

- Detecta necesidades de entrenamiento. Un mal desempeño podría indicar que el individuo necesita ser reentrenado. Así mismo, un buen desempeño podría indicar qué potencial del individuo podría ser desarrollado.

- Planificar el desarrollo de carrera. La retroalimentación del proceso evaluativo constituye una guía para decidir sobre la carrera del empleado. Ayuda a pensar en la secuencia de cargos diferentes que debería desempeñar el empleado durante su vida de trabajo.

- Detecta errores en el diseño de los cargos. Un mal desempeño puede ser un síntoma de que el diseño de la tarea fue mal concebido. La evaluación puede desarrollar estos errores.

- Mejora la responsabilidad del mando hacia los subordinados. Sabiendo que de una evaluación se derivarán consecuencias importantes para el evaluado y la organización, el superior se verá obligado a cumplir su rol con mayor intensidad, planificando, organizando, dirigiendo y controlando estrechamente su trabajo y el de los subordinados.

- Mejora la información en el servicio. Un mal desempeño puede indicar errores en los análisis de cargo, en los planes de recurso humano, o en otras partes del sistema de información de la administración. El hecho de poder abrir un diálogo entre evaluador- evaluado es un paso grande para poder conocer y apreciar lo que cada uno pretende y hace dentro de la organización.

-Da igualdad de oportunidades en el empleo. El tener sistemas de evaluación precisos, que realmente miden el desempeño del empleado en relación a su cargo, asegura que las decisiones internas de movimientos y ubicaciones del personal se realizan sin discriminación. (Evaluación del desempeño, Ricardo Toso P.)

3.8.2. Concepto de incentivos y contribuciones (recompensas)

La interacción entre las personas y las organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones.

Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y de contribuciones.

a) incentivos (alicientes): son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

b) Contribuciones: son "pagos" que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.) . A cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización , y puede ser totalmente inútil para otra.

A partir de los conceptos de incentivos y de contribuciones surge el concepto de equilibrio organizacional, el que depende del intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la organización.

Ascenso

"Derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón" (art. 49 Estatuto Administrativo).

Un funcionario tiene derecho a ascender a un cargo de una planta inmediatamente superior, gozando de preferencia respecto de los funcionarios de ésta cuando cumple las siguientes condiciones:

1). Se encuentre en el tope de su planta
2). Reúna los requisitos para ocupar el cargo
3). Tenga un mayor puntaje en el escalafón que los funcionarios de la planta a la cual accede. (Diccionario de Administración Pública Chilena, SUBDERE, Edit. Jurídica ConoSur Ltda., 1997.)

Burocracia

Término comúnmente utilizado en dos acepciones, una de ellas utilizada vulgarmente para referirse a la excesiva tramitación y lentitud de una organización; la otra se ciñe al concepto de organización planteada por Marx Weber.

Forma de organización social, política y económica, de una organización que es el instrumento fundamental de avance social en el mundo occidental. Además es el ejemplo supremo de racionalidad. En el sentido Weberiano, el concepto de

burocracia es un conjunto racional de recomendaciones para estructurar eficientemente una organización. Las características principales son:

1) División del trabajo: las estructuras burocráticas se basan en el principio de la división del trabajo, lo que conduce a un alto grado de especialización. Ello hace que las organizaciones burocráticas produzcan expertos en áreas muy limitadas. Como consecuencia de la alta especialización surge la necesidad de coordinación, siendo la jerarquía el elemento típico para lograrla.

2). Formalización: la actividad está regida por un amplio y coherente sistema de reglas abstractas. La formalización tiene como objetivo asegurar la realización uniforme de todas las tareas y la coordinación entre diferentes trabajos. Ello lleva a que en las organizaciones burocráticas, las órdenes y decisiones tiendan a formalizarse por escrito.

3) Jerarquía: los cargos se encuentran organizados sobre la base de una estructura jerárquica de autoridad, es decir, cada cargo se halla bajo el control y supervisión de un superior. En esta jerarquía cada funcionario es responsable ante su superior por las decisiones y acciones de sus subordinados. La jerarquía conlleva al establecimiento de una estructura de forma piramidal (con una sola posición en la cúspide) en que la información se desplaza desde abajo hacia arriba, y la dirección y el control brotan de arriba y se desplazan hacia abajo.

4) Impersonalidad: en las relaciones entre funcionarios, se espera que los miembros adopten una orientación impersonal hacia los clientes y hacia otros miembros de la organización.

5) Carrera funcionaria: el empleo en la organización constituye una carrera para los funcionarios. Típicamente, el trabajo para el empleado es una ocupación de tiempo completo y para toda la vida. Existe un sistema de promociones basado en la antigüedad y el mérito. En tanto, la contratación y ascenso se basan en la experiencia técnica, para evitar arbitrariedades. Según Weber, estas características de la organización garantizan la toma de decisiones racionales y maximizan la eficiencia administrativa. De esta forma, la burocracia se transforma en la forma de

organización más eficiente que el hombre puede lograr. (Diccionario de Administración Pública Chilena, SUBDERE, Edit. Jurídica ConoSur Ltda., 1997.)

Conflicto

"Cualquier inconformidad o insatisfacción, sea ésta expresa o no, válida o no, que se desprenda de algún hecho que tenga relación con la empresa, respecto de los pensamientos o creencias de los empleados o aun de sentimientos sobre lo que es justo o injusto, equitativo o no". (Michael Jucius,)

Es importante tener presente que el conflicto no siempre es negativo o perjudicial para la organización; es por ello, se distinguen dos tipos de conflictos :

1.) Funcional: confrontación entre grupos, que incrementa y beneficia el desempeño de la organización. Por ejemplo: dos departamentos pueden estar en conflicto en lo concerniente al método más eficaz y adecuado para prestar servicios al cliente. En este tipo de conflicto, cada grupo está de acuerdo en cuanto a la meta, pero no en cuanto a los medios para alcanzarla.

2) Disfuncional: confrontación entre grupos que obstaculiza el logro de las metas organizacionales. La administración debe intentar eliminar este tipo de conflicto. (Diccionario de Administración Pública Chilena, SUBDERE, Edit. Jurídica ConoSur Ltda., 1997.)

Proceso

Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio. (Diccionario de Administración Pública Chilena, SUBDERE, Edit. Jurídica ConoSur Ltda., 1997.)

Administración

Dado que aún no se ha logrado llegar a un consenso en torno a una definición de administración, a continuación citamos la propuesta por importantes estudiosos del tema :

Terry, "proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y

control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos"

Koontz y O´Donnel, " es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la acción por personas que operan en grupos organizados"

Fayol, " prever, organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa"

Teniendo como base las definiciones anteriores, a continuación enunciamos una posible definición de consenso: *"proceso social orientado al logro de un fin determinado, mediante la planificación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos disponibles*"

La administración es un proceso y, dentro de ella, se pueden distinguir varias etapas distintas, cada una de las cuales responde a un fin específico con miras al logro de un objetivo final. A esta serie de actividades se la denomina proceso administrativo, el que incluye cinco etapas:

1) Planificación: actividad que responde a la pregunta ¿que queremos lograr? y ¿qué caminos seguimos? Implica la fijación de objetivos, planes, metas, presupuestos, etc.

2) La organización : esta actividad responde a la pregunta ¿ cómo lo vamos a hacer? Incluye la división del trabajo, asignación de tareas y responsabilidades, etc.

3) Coordinación : actividad destinada a integrar y armonizar los recursos y actividades hacia el logro de los objetivos propuestos.

4) Dirección : actividad destinada a "ver que se hagan las cosas". Implica motivar a los individuos, ejercer liderazgo y tomar decisiones.

5) Control: responde a la interrogante ¿ cómo se ha realizado la actividad?, ¿ se han logrado los objetivos propuestos?. Conlleva la aplicación de estándares de control, indicadores de gestión e implementación de medidas correctivas.

La administración está constituida por los siguientes elementos :

1) Fines u objetivos: estado deseado que motiva y da razón de ser a la administración.

2) Personas: encargadas de llevar todas las actividades que involucra la administración. Es inherente al carácter social de la administración.

3) Recursos: utilizados para cumplir con los fines propuestos.

4) Actividad: a través de la cual las personas pretenden alcanzar los fines establecidos, utilizando los recursos disponibles. (Diccionario de Administración Pública Chilena, SUBDERE, Edit. Jurídica ConoSur Ltda., 1997.)

Desarrollo Organizacional

Método planeado y sistemático de cambio de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando los deseos individuales de crecimiento y desarrollo con las metas organizacionales:

Las técnicas más utilizadas para el desarrollo organizacional son:

1) Formación de equipos de trabajo
2) Reuniones de confrontación
3) Encuestas y retroalimentación
4) Laboratorios de capacitación

El concepto de D.O. está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio y capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para entender el D.O. es necesario conocer sus presupuestos básicos, que son:

a) Concepto de organización. "Organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente"

b) Concepto de cultura organizacional. La única manera viable de cambiar las orga-

nizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. "Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

c) Concepto de cambio organizacional. El mundo moderno se caracteriza por un constante cambio. El ambiente general que afecta a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc. alcanzan e influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general, sean estas empresas de servicios, organizaciones públicas, universidades, etc.

El proceso de cambio comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

d) Necesidades de continua adaptación y cambio. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y organización, como condición básica a su supervivencia en un ambiente de cambio. El cambio organizacional debe ser planeado. El cambio planeado es un proceso continuo que lleva años y que no puede ser resuelto en algunos minutos.

Existen cinco objetivos básicos de cambio: Objetivos estratégicos; tecnológicos; estructurales; comportamentales; programas;

e) La interacción organización - ambiente. Organización ambiente están en continua e íntima iteracción. Una de las cualidades más importantes de una organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos.

f) La interacción individuo - organización. Toda organización es un sistema social: El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

g) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. Es plenamente posi-

ble el esfuerzo por lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en el que el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

h) Los objetivos de cambio: Objetivos estructurales y objetivos comportamentales. El DO está enfocado al cambio sistémico, a nivel organizacional. Cuando el cambio global no es necesario, entonces el DO parte a una forma de cambio parcial, pero provoca alteraciones en otras partes del sistema. Los objetivos de cambio pueden ser estructurales o comportamentales .

1) los objetivos estructurales relacionados con la estructura de la organización, referida a la división formal del trabajo (funciones), posiciones, grupos, departamentos, así como a los sistemas formales de flujo de trabajo, incentivos y directrices (reglas de decisión), información, etc. necesarios para coordinar las actividades e interacciones.

2) objetivos comportamentales, relacionados con los fenómenos humanos o comportamentales, constituídos por los elementos: el individuo; relaciones interpersonales; comportamiento grupal; y comportamiento intergrupal.

"Desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura organizacional(y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional incluyendo la investigación activa".

Teoría General de Sistemas

Teoría que tiene su origen en las investigaciones sobre un sistema abierto, hechas en 1925 por Von Betralanff. La TGS sólo adquiere fuerza a partir de 1945 con autores como Boulding.

La TGS distingue los siguientes elementos de un sistema:

1) Corriente de entrada: constituida por productos de todo tipo que el sistema importa del medio, a través de la cual el sistema recibe energía necesaria para su funcionamiento y mantención.

2) Proceso transformación: en que se convierten los insumos en productos o servicios finales.

3) Corriente de salida: conjunto de bienes o servicios que el sistema exporta al medio. Son

resultados del proceso de transformación.

4) Retroalimentación: información que indica al sistema como lo está haciendo en relación a los objetivos. Es el control que recibe el sistema para asegurar el logro de su meta.

La TGS actúa sobre los siguientes principios básicos :

1) Interacción: los elementos del sistema están iterrelacionados y son interdependientes entre sí.

2) Totalidad: el sistema se conduce como un todo, independiente de lo complejo que ésta sea.

3) Subordinación: cada subsistema justifica su existencia en la medida que contribuye al logro del objetivo del sistema.

4) Sinergía: cualidad de los sistemas que hace que el conjunto sea superior a la suma de las partes. Un objetivo posee sinergía cuando el examen de uno o algunas de sus partes en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo. Por efecto de la sinergía, el producto tiene más valor que los insumos utilizados.

5) Recursividad: es el hecho de que un sistema, esté compuesto de partes con características tales que son a su vez objetos sinérgicos, formando subsistemas-sistemas y suprasistemas. La recursividad es que cada objeto, no importando su tamaño, tiene propiedades que lo convierten en una totalidad, es decir en un elemento independiente. Se requiere que cada parte del todo posea, a su vez, las características principales del todo.

6) Entropía: tendencia de las partes del sistema de volver a su estado original. Se expresa en una tendencia al caos, desorden y desorganización. El sistema enfrenta la entropía a través de un mecanismo que contrarresta las fuerzas negativas y permite el crecimiento del sistema. A éste se le denomina neguentropía.

7) Equifinalidad: un sistema puede partir de diferentes puntos y avanzar por diferentes caminos, para llegar a un mismo fin.

8) Homeostasis: tendencia de los sistemas a mantener el equilibrio dentro de ciertos márgenes.

9) Diferenciación : se refiere a que cada subsistema se relaciona con una parte del entorno, permitiendo así la especialización sistémica.

10) Ciclo de eventos: se refiere a que en el sistema ingresan insumos que son procesados, con ello se obtiene una salida que permite comenzar nuevamente el ciclo.

CAPITULO 4 MARCO METODOLOGICO

4.1. Diseño Muestral

4.1.1. Características de los instrumentos

a) Entrevista- cuestionario
b) Encuesta de Clima Organizacional

4.1.2. Muestra

El universo , Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior, es de 68 funcionarios. El marco muestral es de 50 funcionarios que representa el 73,5% del universo total . En esta muestra representativa participaron funcionarios de todas las plantas. Los participantes son los que permanecían en el servicio al momento de la consulta, los restantes cumplían cometidos funcionales fuera de la región, impartiendo capacitación programada.

4.2. Recolección de la información

4.2.1. De carácter cualitativo. Entrevista focalizada, la cual permite acercarse a las opiniones y percepciones de los funcionarios que participan en la organización, donde el alumno tesista es parte de lo observado. Esto permitió un acercamiento y exploración del tema a abordar en base a una pauta de observación , referida a la relación de los miembros de la organización en torno a :

- Cómo son solicitadas las tareas
- Fijación de plazos de las tareas
- Existencia de gratificaciones
- Las ordenes impartidas son precisas o no
- Si se sienten partícipes o si conocen hacia donde están orientadas sus tareas.
- La información es oportuna y permanente por parte de su jefe.

De un universo de 68 funcionarios, el marco muestral fue de 10 entrevistados:

1 Directivo; 1 Profesional; 1Técnico; 5Administrativos; 2Auxiliares .

4.2.2. De carácter Cuantitativo que permita determinar por una parte :

a) Perfil del funcionario de la ONEMI a través de encuesta.

b) El clima organizacional, medido a través de una encuesta, estructurada en torno a variables que configunan el C.O.

Variables observadas :

- De la estructura y claridad organizacional : medir el grado de claridad en relación a los objetivos institucionales, funciones y tareas de cada uno.

- De las Jefaturas: medir el grado de percepción que los funcionarios tienen acerca del desempeño del jefe del servicio y los jefes en general.

- Toma de decisiones: medir el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones, en el quehacer de la institución.

- Comunicación: medir el grado de coordinación jefe/subordinado en el logro de los objetivos y si los canales de comunicación son los adecuados.

-Calificaciones: ver el grado de percepción que el funcionario posee de los actuales parámentros de medición.

- Reconocimiento: medir el grado de acercamiento entre las señales que envía la organización a los funcionarios, y lo que éstos esperan de la organización.

- Autonomía en el trabajo: medir el grado de autonomía que existe para trabajar en forma independiente.

- Recompensa : medir la relación contribución/ incentivos, monetarios y no monetarios.

- Ascenso o carrera : medir la percepción que se tiene en cuanto si la carrera tiene relación directa, desarrollo personal/ascenso.

- **Identidad y compromiso :** medir los factores que llevan a la pérdida de identidad y compromiso con la institución.

- **Ambiente de trabajo :** medir la percepción que se tiene del ambiente físico y la satisfacción.

- **Burocracia:** medir el grado de burocracia en la toma de decisiones y ordenes de los jefes.

-**Temor** : medir el grado de libertad para expresarse en el servicio.

- **Conflicto:** medir el grado de conflicto que produce la relación trabajo/dirección.

- **Autoimágen de la ONEMI**: medir el grado de pertenencia hacia la organización.

- **Satisfacción laboral:** medir el grado satisfacción con relación a sus labores habituales.

- **Perfil de satisfacción en el empleo actual:** ver la relación expectativas personales v/s las desarrolladas.

- **Perfil del trabajo actual** : medir el grado de percèpción que se tiene con relación a su actual desempeño.

-**Arraigo laboral :** medir el grado de pertenencia que lo inclina a permanecer o abandonar la institución.

- **Relación con otros estamentos** : ver el tipo de relación con la autoridad y como valora las actividades que realiza.

CAPITULO 5 RESULTADOS

5.1. Resultados del Estudio Cualitativo

La pauta de observación permite recolectar los siguientes antecedentes:

- La solicitud de una tarea por parte de los jefes, generalmente es efectuada en términos adecuados, exceptuando algunas relaciones interpersonales poco satisfactorias entre los funcionarios de menor rango.

- Generalmente la solicitud y toma de decisiones no son realizadas oportunamente, con plazos muy cercanos, que no les permiten una buena elaboración de lo solicitado, lo cual contribuye a una sensación de insatisfacción.

- Falta de reconocimiento y estímulos al buen desempeño en el trabajo personal y de equipo, carencia de mecanismos de incentivos reales y básicos con calificaciones poco objetivas, sujetas a arbitrariedades o realizadas sólo como mero trámite.

- Las órdenes recibidas no son precisas y se producen cambios de las mismas, produciendo desconcierto.

- No conocen claramente, que tareas les corresponde realizar, para saber con precisión cual es su función específica.

- Al desarrollar una tarea generalmente desconocen el objetivo final, en que contexto se desarrollan. No sienten que su contribución apunte a un determinado objetivo .

- Comunicación entre jefes y subordinados, inoportuna o inexistente de las decisiones tomadas, dónde el funcionario está esperando saber cómo informarse, genera rumores persistentes y muchas veces más creíbles que la información oficial .

5.2. Resultados obtenidos de la descripción de la Muestra de Estudio

1.- Sexo	masculino	30	60% de la muestra
	femenino	20	40% de la muestra

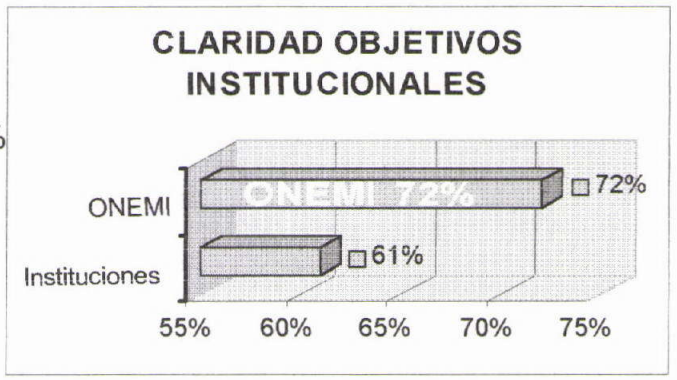
		Masc.	Fem.	Tot.	%
2.- Edad	30 años y menos	1	6	7	14%
	31 a 40 años	9	3	12	24%
	41 a 50 años	13	6	19	38%
	51 años y más	7	5	12	24%
3.- Estado civil					
	soltero (a)	3	11	14	28%
	casado (a)	25	7	32	64%
	otros	2	2	4	8%
4- Nivel de instrucción					
	Universitaria completa	12	3	15	30%
	Universitaria incompleta	3	5	8	16%
	Técnica	5	3	8	16%
	Técnica incompleta	1	3	4	8%
	Media	8	6	14	28%
	Media incompleta	1	0	1	2%
5- Categoría ocupacional					
	Directivo	4	2	6	12%
	Profesional	8	1	9	18%
	Técnica	4	0	4	8%
	Administrativo	8	16	24	48%
	Auxiliares	6	1	7	14%
6- Antigüedad en ONEMI					
	1 a 4 años	9	9	18	36%
	5 a 8 años	4	1	5	10%
	9 a 11 años	4	1	5	10%
	12 a 21 años	5	3	8	16%
	22 a 25 años	8	6	14	28%
7- Antigüedad en el grado					
	1 a 4 años	14	8	22	44%
	5 a 8 años	7	7	14	28%
	9 a 11 años	3	0	3	6%
	12 a 21 años	4	3	7	14%
	22 a 25 años	2	2	4	8%

5.3. Análisis de Resultados

-Estructura, claridad organizacional

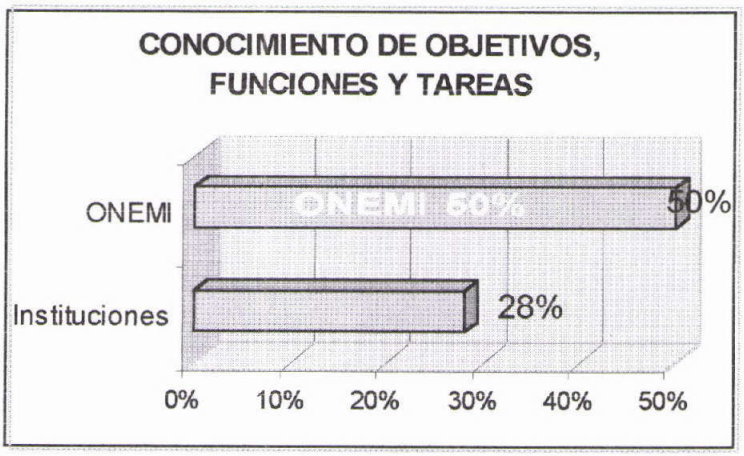
P 8.- Tengo claridad acerca de cuales son los objetivos que busca alcanzar mi servicio.

acuerdo	36	72%	Media nac. 61%
desacuerdo	13	26%	
no contesta	1	2%	



P 9. En mi servicio hay muchos conflictos derivados de la falta de claridad de los objetivos, funciones y tareas de cada uno.

acuerdo	25	50% .	Media a nivel nacional 28%
desacuerdo	23	46%	
no contesta	2	4%	



Los funcionarios tienen claridad sobre los objetivos institucionales, sin embargo no tienen claridad acerca de los objetivos, funciones y tareas individuales.

Jefaturas

P 10.- El Director de mi servicio es un líder y buen jefe

acuerdo	27	54%	La media nacional es de 31%
desacuerdo	21	42 %	
no contesta	2	4%	

P 11.- De acuerdo con la siguiente lista, describa las características de su jefe directo.

	(1+2)	(3+4+5)	(7+7)	no contesta	
1.- No me apoya cuando tengo problemas	8	21	19	2	Me apoya
	16%	42%	38%	4%	
2.- No conoce bien el servicio	0	6	43	1	Conoce bien
	0%	12%	86%	2%	
3.- Le falta preparación	0	4	45	1	Preparado
	0%	8%	90%	2%	
4.- No delega responsabilidades	3	12	32	3	Delega responsabilidades cuando es necesario
	6%	24%	64%	6%	
5.- No tiene buenas relaciones con sus subalternos	7	14	27	2	Tiene buenas relaciones
	14%	28%	54%	4%	
6.- No estimula el trabajo en equipo	7	11	29	3	Estimula el trabajo en equipo
	14%	22%	58%	6%	
7.- Indiferente a problemas de los demás	8	10	30	2	Preocupado por su personal
	16%	20%	60%	4%	
8.- Autoritario	9	13	26	2	Democrático
	18%	26%	52%	4%	
9.- Exigente	19	13	16	2	No exigente
	38%	26%	32%	4%	
10.- No comprometido con el servicio	4	6	38	2	Comprometido con el servicio
	8%	12%	76%	4%	
11.- No reconoce el trabajo bien hecho	2	9	38	1	Reconoce el trabajo bien hecho
	4%	18%	76%	2%	
12.- No me recibe cuando necesito hablar con él	1	5	42	2	Me recibe cuando necesito hablar con él
	2%	10%	84%	4%	

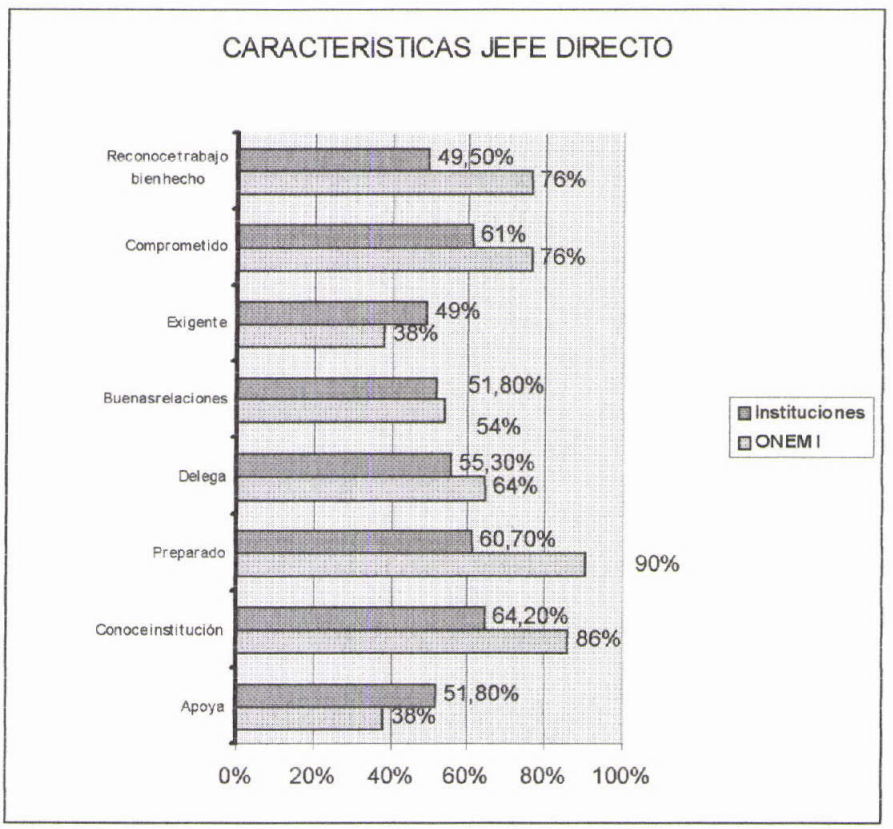
La suma de (6+7), en promedio revela una buena opinión sobre los jefes:

		(Media nacional)
-son preparados	90%	60%
-conocen el servicio	86%	64%
- reciben cuando necesitan hablar con él	84%	
-comprometidos con el servicio	76%	61%
-reconocen el trabajo bién hecho	76%	49%
-delegan cuando es necesario	64%	55%
- preocupado por su personal	60%	41%
- estimulan el trabajo en equipo	58%	
-tienen buenas relaciones con sus subalternos	54%	51%
- son democráticos	52%	38%

Menos valorados (3+4+5)

- no me apoya cuando tengo problemas	42%	
-exigente	38%	50%

En general existe una buena percepción (54%) acerca de la figura del director del servicio, si es un buen lider y buen jefe, muy por sobre la media nacional que es de un 31%.



Los jefes directos también son vistos como buenos jefes en términos de preparación, conocimiento del servicio, accesibilidad y reconocimiento al trabjo bién hecho. En menor medida la delegación de responsabilidades; preocupación por su personal, estimulación al trabajo en equipo; buenas relaciones con sus subalternos y que son algo democráticos.

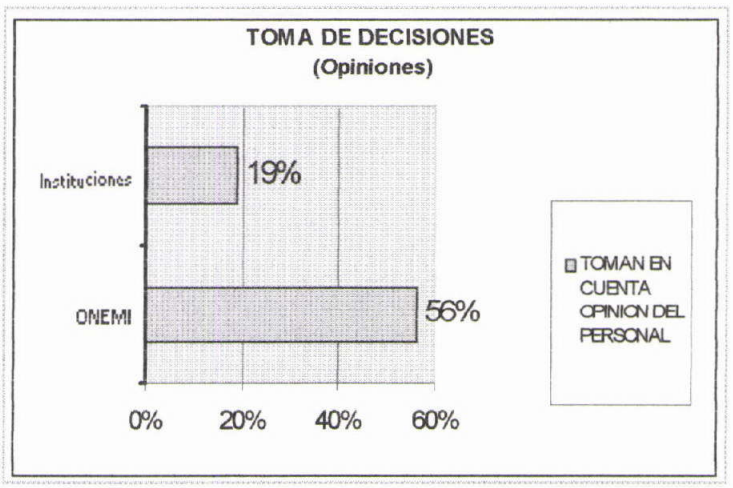
La menor valoración se encuentra en, "el no apoyo cuando tiene problemas", lo que denota un sesgo de paternalismo propio de la cultura o modo de ser chileno, rasgo que se arrastra desde tiempos remotos, el que disminuye a medida que aumenta el nivel educacional.

Toma de decisiones

P.- 12 Cuando se toman decisiones, los jefes toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal.

acuerdo	28	56%
desacuerdo	21	42%
no contesta	1	2%

Media nivel nacional 19%



El tomar en cuenta opiniones y sugerencias al personal, es un rasgo muy valorado propio de un sistema consultivo que conlleva a un clima de confianza y altos niveles de responsabilidad. El sentirse consultado lleva a percibir un grado de pertenencia a un grupo, es sentirse integrado a una organización y altamente motivador para la persona. Este sentimiento de pertenencia puede ser fomentado cuando éste se siente informado de las decisiones adoptadas en la organización.

P.-13 En mi servicio los afectados son los últimos en enterarse de las decisiones que se toman

acuerdo	32	64%
desacuerdo	16	32%
no contestan	2	4%

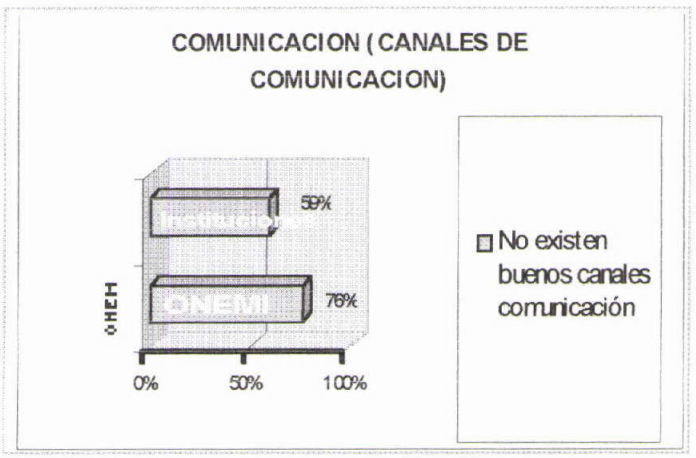
Media nacional 55%

P.-14 En mi servicio se nos comunica permanentemente las decisiones importantes que se toman.

acuerdo	14	28%
desacuerdo	35	70%

Media nacional 44%

Se desprende de las dos últimas respuestas (13-14), la percepción de que los funcionarios, además de no sentirse consultados, no se les informa oportunamente, ni en forma permanente.



Comunicación

P 15. En mi servicio existen buenos canales de comunicación y uno se entera oportunamente de todo lo que pasa.

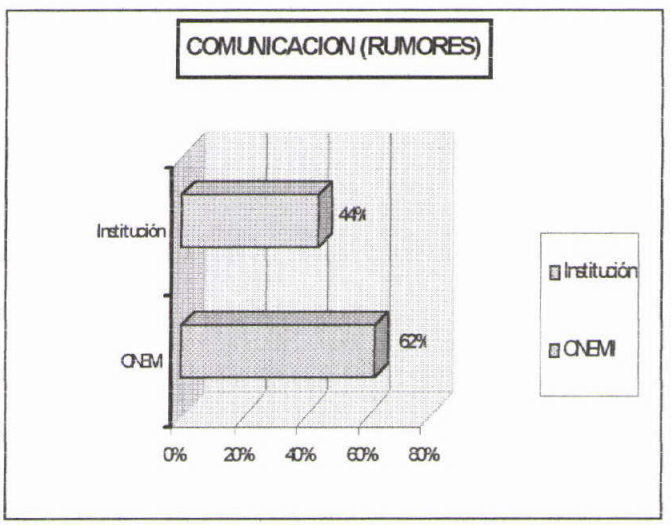
acuerdo	11	22%
desacuerdo	38	76%

Media nacional 59%

Los funcionarios manifiestan no tener buenos canales de comunicación y no enterarse oportunamente de todo lo que sucede.

P 16. En mi servicio los rumores son siempre más creíbles que la información oficial

acuerdo	31	62%	Media nac. 42%
desacuerdo	18	36%	
no contesta	1	2%	



Según antecedentes de la encuesta nacional, en los servicios más modernizados los funcionarios presentan una leve menor tendencia a ver más creíbles los rumores que la información oficial. Lo mis-

mo ocurre con los funcionarios más satisfechos con su trabajo, los de mayor nivel de instrucción, los directivos y profesionales.

Calificaciones

P 17. En mi servicio las calificaciones no reflejan el buen o mal desempeño de los funcionarios

acuerdo	40	80%	Media nacional 67%
desacuerdo	8	16%	
no contestan	2	4%	

El alto nivel de acuerdo por la consulta efectuada (80%), por sobre la media nacional (67%), demuestra la opinión generalizada de que las calificaciones no reflejan el desempeño del funcionario. Un aspecto interesante recogido de la encuesta nacional, dice que los niveles directivos, que son los que califican, en una alta proporción opinan que ésta no refleja el buen o mal desempeño.

P 18. Durante el proceso de calificaciones, los jefes explican claramente porque ponen una cierta calificación

acuerdo	24	48%
desacuerdo	26	52%
no contestan	1	2%

Hay más desacuerdo, poco significativo (52%) que acuerdo (48%), en cambio a nivel nacional el desacuerdo es 48% y el acuerdo 28%.

La ausencia de instrumentos de evaluación adecuados impide, explicar y entender el porque de una calificación, ya que no hay sistemas cuantificables que permitan un resultado medible y objetivo

Reconocimiento

P 19. En mi servicio es muy poco común que a uno lo feliciten por un buen desempeño.

acuerdo	33	66%
desacuerdo	16	32%
no contestan	1	2%

P 20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son:

Los más valorados en su servicio?.

	1°		2°		3°	
A.- La puntualidad	42	84%	4	8%	2	4%
B.- La lealtad	8	16%	10	20%	3	6%
C.- El cumplimiento de las reglas	3	6%	16	32%	5	10%
D.- La iniciativa	2	4%	1	2%	4	8%
E.- La eficiencia	1	2%	6	12%	5	10%
F.- El esfuerzo	0		1	2%	4	8%
G. -La dedicación	0		1	2%	3	6%
H.- La experiencia	6	12%	2	4%	20	40%

	Debieran ser los más valorados					
	1°		2°		3°	
A.- La puntualidad	2	4%	3	6%	1	2 %
B.- La lealtad	13	26%	4	8%	3	6%
C.- El cumplimiento de las reglas	6	12%	4	8%	4	8%
D.- La iniciativa	3	6%	11	22%	7	14%
E.- La eficiencia	12	24%	7	14%	5	10%
F.- El esfuerzo	1	2%	6	12%	7	14%
G. -La dedicación	3	6%	1	2%	8	16%
H.- La experiencia	2	4%	4	8%	9	18%

Se muestran los aspectos por los cuales los funcionarios se sienten evaluados: (Sumatoria de las tres prioridades)

- La puntualidad con 96% muy por sobre la media nacional de 56%.
- La experiencia con 56% por sobre la media nacional de un 27%.
- El cumplimiento de las reglas con 48%, bajo la media nacional de un 55%.
- La lealtad con 40%, por sobre la media nacional 30%.

Los funcionarios consideran se debería valorar:

- La eficiencia con un 48%, bajo la media nacional que es de un 63%.
- La iniciativa con un 42%, por bajo la media que es de un 45%.
- La lealtad con un 40%, que es uno de los aspectos en que coincide en igual porcentaje de lo que percibe cuando es evaluado.
- La experiencia con un 30%, bajo la media nacional que es de un 40% y menor que la percepcíon que tiene al ser evaluado que es de un 56%.

La falta de reconocimiento al buen desempeño, sea ésta mediante un sistema de recompensas monetarias o no monetarias permite al individuo sentir que su aporte es valioso para la organización a que pertenece, hace que se satisfagan necesidades de estima y autoestima, lo que beneficia al clima y conlleva a motivaciones superiores, actitudes favorables, expectativas futuras que lo llevan a sentirse satisfe-

cho y hacerlo sentrirse parte del sistema. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean, es probable que desarrolle una imágen favorable de si mismo.

La organización envía señales a sus miembros de lo que espera de ellos, las que no coinciden con lo que los funcionarios piensan que debería valorarse. Hay un desface entre lo que ellos sienten que es valorado, al momento de ser evaluados, y entre lo que ellos piensan, que es un enfoque más moderno, que premie más - (el desempeño)-la eficiencia, iniciativa y lealtad que aspectos menos formales que no indican calidad de trabajo

Autonomía en el trabajo

P 21. Los jefes dan la oportunidad de trabajar en forma independiente y autónoma.

acuerdo	29	58%
desacuerdo	18	36%
no contestan	3	6%

Mayor acurdo en cuanto a oportunidades de trabajar en forma independiente y autónoma es un rasgo de un estilo de liderazgo, característico del que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, lo que permite la implicancia del suboordinado, el que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo y compromiso, de aceptación y comprensión.

Recompensa

P 22. En los últimos años ha habido una mejoría importante en las remuneraciones de los empleados públicos.

acuerdo	13	26%	
desacuerdo	36	72%	Media nacional 73%.
no contestan	1	2%	

P 23. De los siguientes beneficios, señale los tres más importantes

	1°	2°	3°
A.- Casino	8 16%	2 4%	10 20%
B.- Uniforme	9 18%	4 8%	5 10%
C.- Sala cuna	3 6%	11 22%	2 4%
D.- Cuidado de los niños en edad escolar	3 6%	1 2%	8 16%
E.- Calidad oficinas	10 20%	10 20%	9 18%
F.- Servicios de Bienestar	9 18%	8 16%	9 18%

Los beneficios más importantes para los encuestados: (sumatoria de las tres prioridades)

		(Media nacional)
- Calidad de las oficinas	58%	60%
- Servicio de Bienestar	52%	77%
- Casino	40%	56%
- Uniforme	36%	

P 24.- ¿Cuáles de los siguientes problemas se dan más en ONEMI?

	1°	2°	3°
A.- Abuso en cuanto a permisos y licencias	**18** 36%	2 4%	6 12%
B.- Ausencia en horas de trabajo	3 6%	11 2%	6 12%
C.- Horas extraordinarias obligadas	3 6%	2 4%	4 8%
D.- Amiguismo y compadrazgo	4 8%	**13 26%**	6 12%
E.- Se privilegian intereses partidarios	**10 20%**	**15** 30%	**8 16%**
F.- Contrataciones injustificadas	7 14%	5 10%	**11** 22%
G.- Poca libertad para elegir época de vacaciones	0	1 2%	2 4%

Los problemas más importantes :(sumatoria de las tres prioridades)

		(Media nacional)
- El privilegio de intereses partidarios	66%	43%
- Abuso en permisos y licencias	52%	47%
- Contrataciones injustificadas	46%	60%
- Ausencia en horas de trabajo	40%	42%

Las recompensas económicas, son en general valoradas por los trabajadores, pero como es una variable no manejable por el servicio, salvo las horas extraordinarias que pueden ser un incentivo a las contribuciones extras que realizan los funcionarios, otros aspectos se transforman en mecanismos de recompensa para hacer más atractivo trabajar en el sector, como es el caso de la calidad de las oficinas, servicio de bienestar y casino. En este caso, es importante ofrecer a cada estamento lo que necesita para evitar la desmotivación.

Otro punto a destacar, es la percepción que se tiene en cuanto a privilegios de intereses partidarios y abusos en permisos y licencias.

A raíz de estas situaciones se forman dos corrientes, los favorecidos por la "amistocracia" y los no favorecidos. Se encuentran de por medio los incentivos y contribuciones. Cuando se produce una descompensación evidente, nace la sensación de injusticia, lo lleva a situaciones desfavorables para el clima, la desmotivación de aquellos que se sienten perjudicados, a raíz del acceso fácil y discriminado a privilegios con incentivos monetario o no monetarios mayores a las contribuciones, a iguales contribuciones de otros individuos. Igual percepción puede ocurrir en situaciones puntuales referido a las calificaciones, debido al sistema imperante, el que privilegia las características de personalidad, más que calidad y cantidad de trabajo.

Ascenso o carrera

P 25. En mi servicio los que se esfuerzan tienen mayores posibilidades de ascender.

acuerdo	7	14%	
desacuerdo	40	80%	Media nacional 71%
no contesta	3	6%	

P 26 Considerando el tiempo que llevo en mi servicio, pienso que he progresado en mi desarrollo profesional.

Mucho	20	40%	media nacional	41%
Regular	18	36%		37%
Poco	10	20%		

Identidad y compromiso

P 27. En mi servicio la mayoría de los funcionarios tiene puesta la camiseta por ONEMI

acuerdo	8	16%	media nacional	23 %
desacuerdo	41	82%		34%
no contestan	1	2%		

P 28. Los funcionarios antiguos están comprometidos con el servicio

acuerdo	19	38%	Media nacional	42%
desacuerdo	29	58%		33%

P.-29. Señale los 3 factores más importantes que a su juicio inducen a los funcionarios a abandonar a la ONEMI.

	1°		2°		3°	
A.- Falta de carrera funcionaria	21	42%	6	12%	16	32%
B.- Bajo nivel de sueldos	16	32%	20	40%	5	10%
C.- Horario rígido	1	2%	3	6%	4	8%
D.- Malas condiciones materiales de trabajo.					2	4%
E.- Pocas posibilidades de ascenso.	2	4%	14	28%	14	28%
F.- Malos servicios de bienestar			3	6%	1	2%
G.- Trabajo poco interesante			1	2%		
H.- Trabajo poco prestigioso	1	2%			1	2%
I.- Malas relaciones con los jefes	6	12%	6	12%	11	22%

Los factores con el mayor grado de adhesión son: (Sumatoria de las tres prioridades)

		(Media nacional)
- Bajo nivel de sueldos	82%	95%
- Falta de carrera funcionaria	76%	60%
- Pocas posibilidades de ascenso	60%	75%

Identidad y compromiso (los tres factores relacionados con los incentivos)

Ambiente de trabajo

P 30. En mi servicio las relaciones entre las personas son muy buenas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.

acuerdo	14-28%	Media nacional 27%
desacuerdo	35-70%	

P 31. Mi oficina es:

		1	2	3	4	5	6	7	
1.-	Cómoda		22		18		7		Incómoda
			44%		36%		14%		
2.-	Amplia		30		12		7		Estrecha
			60%		24%		14%		
3.-	Tiene sistema de		14		21		10		No tiene sistema de
	calefacción adecuado		28%		42%		20%		calefacción adecuado
4.-	Tengo una silla cómoda		23		13		9		Tengo una silla incómoda
				46%		26%		18%	
5.-	Las instalaciones eléctricas son seguras		13		21		12		Las instalaciones son inseguras
				26%		42%		24%	
6.-	Compartida		17		7		17		No compartida
			34%		14%		34%		
7.-	Hay adecuadas condiciones de escape		19		9		28		No hay adecuadas condiciones de escape
			38%		18%		56%		
8.-	Los servicios higiénicos son buenos		4		13		32		Los servicios higiénicos no son buenos
			8%		26%		64%		

Lo positvo se encuentra en:

- Las oficinas son cómodas, amplias y con sillas cómodas

Lo negativo:

- No hay adecuadas condiciones de escape 56%
- los servicios higiénicos no son buenos 64%

Burocracia

P 32. A veces uno pierde mucho tiempo esperando decisiones y órdenes de los jefes.

acuerdo	41	82%	Media nacional	46%
desacuerdo	8	16%		23%
no contestan	1	2%		

Temor

P 33. En mi servicio la gente puede decir lo que piensa, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

acuerdo	22	44%	Media nacional	26%
desacuerdo	26	52%		41%
no contestan	2	4%		

El nivel de desacuerdo en relación a decir lo que se piensa (52%) con relación al promedio nacional está por sobre el promedio nacional que es de un 41%.

Conflicto

P 34. El nivel de conflicto que hay en mi servicio dificulta la realización del trabajo.

acuerdo	31	62%	Media nacional 26%
desacuerdo	17	34%	39%
no contestan	2	4%	

P 35. En mi servicio hay muchos conflictos entre los funcionarios antiguos y los nuevos.

acuerdo	28	56%	Media nacional 27%
desacuerdo	17	34%	40%
no contestan	5	10%	

P 36. En mi servicio hay muchos conflictos derivados de la falta de claridad de las tareas de cada uno.

acuerdo	38	76%	Media nacional 28%
desacuerdo	10	20%	35%

Autoimágen de los funcionarios de la ONEMI.

P 37. ¿ Cómo cree usted que ven los chilenos a los funcionarios de ONEMI ?

	(7+6)	5+4+3)	(2+1)	
1.- Eficientes				Ineficientes
	19	23	6	
	38%	46%	12%	
2.- Corruptos				Honestos
	8	19	17	
	16%	38%	34%	
3.- Poco dedicados a su trabajo				Dedicados a su trabajo
	6	14	23	
	12%	28%	46%	
4.- Tienen más poder del que merecen				Tienen menos poder del que merecen
	9	31	10	
	18%	62%	20%	
5.- Poco preparados para sus cargos				Muy preparados para sus cargos
	5	26	16	
	10%	52%	32%	
6.- Lejos de la gente				Cerca de la gente
	9	19	20	
	18%	38%	40%	
7.- Fracasados				Exitosos
	10	22	8	
	20%	44%	16%	

Los funcionarios de ONEMI creen que los chilenos los ven:

- Medianamente eficientes
- Medianamente honestos
- Dedicados a su trabajo
- Tienen menos poder del que merecen
- Medianamente preparados
- Cerca de la gente
- Medianamente exitosos

P 38. Por un trabajo parecido al suyo, usted diría que en el sector privado:

	mayor		igual		menor	
1. El sueldo es	40	80%	8	16%	2	4%
2. La estabilidad es:	13	26%	13	26%	22	44%
3. La exigencia de horario es:	26	52%	19	38%	5	10%
4. La arbitrariedad de los jefes es:	4	8%	34	68%	14	28%
5. La posibilidad de hacer carrera es:	19	38%	24	48%	7	14%
6. El prestigio es:	35	70%	11	22%	4	8%
7. El equipamiento es:	39	78%	5	10%	4	8%
8. La exigencia laboral es:	40	80%	7	14%	2	4%
9. El interés del trabajo es:	32	64%	13	26%	2	4%

Los aspectos más valorados son:

		(Media nacional)
- Mejores remuneraciones	80%	87%
- Mejor equipamiento	78%	74%
- Mayor prestigio	70%	66%
- Trabajo más interesante	64%	52%
- La posibilidad de hacer carrera	38%	68%

Las desventajas son:

- Mayor exigencia laboral	80%	69%
- Mayor exigencia de horario	52%	50%
- La estabilidad	44%	51%
- La arbitrariedad de los jefes	28%	40%

16.- Satisfacción laboral

P 39. ¿ Usted está con su trabajo actual ?

muy satisfecho	14	28%	Media nacional	38%
regular	31	62%		45%
poco satisfecho	5	10%		10%

17.- Perfil de la satisfacción en el empleo actual

P 40. En su trabajo actual usted se siente:

	(1 +2)		(3 +4+5)		(6 +7)		
1. Frustrado	6	12%	31	62%	11	22%	Realizado
2. Desmotivado	13	26%	20	40%	15	30%	Motivado
3. Aburrido	10	20%	13	26%	24	48%	Interesado
4. Descomprometido	6	12%	12	24%	29	58%	Comprometido
5. Subvalorado	12	24%	19	38%	16	32%	Valorado
6. Sin perspectivas	18	36%	22	44%	6	12%	Con mucho futuro
7. Poco considerado	13	26%	18	36%	16	32%	Bien considerado

- Es mayor el porcentaje de los que se sienten realizados 22%. El 12% se sienten frustrados.
- Igualmente existen más motivados 30%. Desmotivados 26%.
- Claramente es mayor el número de interesados 48%. Aburridos 20%.
- El 30% se considera valorado y un 24% subvalorados
- Se manifestan "sin perspectivas" 36%. Con "mucho futuro" 12%.

P 41. Si usted pudiera optar ¿Qué prefería ? :

- Estar de planta con los actuales niveles de remuneraciones	20	40%	Media nacional 38%
- Estar a contrata con remuneraciones más altas	26	52%	58%
- no contesta	4	8%	

18.- Perfil del trabajo actual

P 42. De acuerdo con la siguiente lista usted diría que su trabajo actual es:

	(1 +2)		(3+4+5)		(6+7)		
1. Rutinario	17	34%	17	34%	13	26%	Creativo
2. Exigente	14	28%	25	59%	9	18%	Poco exigente
3. Estresante	9	18%	26	52%	11	22%	Relajado
4. Poco interesante	8	16%	20	40%	19	38%	Muy interesante
5. Horario inconveniente	4	8%	7	14%	36	72%	Horario conveniente
6. Mal remunerado	20	40%	19	38%	9	18%	Adecuadamente renumerado
7. Sin posibilidades de ascenso	29	58%	13	26%	3	9%	Con posibilidades de ascenso
8. Con condiciones materiales buenas	15	30%	22	44%	9	18%	Con condiciones materiales malas
9. Desventajoso para para las mujeres	12	24%	21	42%	9	18%	Con ventajas para las mujeres
10. No corresponde a su nivel de preparación	10	20%	10	20%	26	52%	Corresponde a su nivel de preparación

Lo mejor evaluado es :

- Horario conveniente 72%
- Corresponde al nivel de remuneraciones 52%

Lo peor evaluado es :

- Sin posibilidades de ascenso 58%
- Mal remunerados 40%

P 43. En relación a su trabajo habitual :

1. Trabaja solo 11
2. Las personas se ayudan en mi para sacar adelante el trabajo 6
3. Existen buenas relaciones entre las unidades de ONEMI 9

Arraigo laboral

P 44 ¿Ha buscado trabajo en los últimos dos años ?

si	17	34%	Media nacional 30%
no	31	62%	70%
no contestan	2	4%	

P 45. ¿Ha recibido ofertas de trabajo en los últimos dos años?

no	24	48%	Media nacional 58%
si	25	50%	40%

P 46. ¿Porqué las descartó? Marque el factor más importante:

1. Pagaban poco	5	10%
2. Era menos estable	7	14%
3. El tema no me interesó	8	16%
4. No me sentía bien preparado	2	4%
5. Perdía los beneficios adquiridos	3	3%

P 47. A futuro a usted ¿Le gustaría permanecer en ONEMI o le gustaría cambiarse?

- Permanecer	29	58%	Media nacional 61%
- Cambiarse	18	36%	37%
no contestan	3	6%	

P 48. Señale los tres factores más importantes que a su juicio inducen a los funcionarios a abandonar a la ONEMI.

		1°		2°		3°	
A.- Falta de carrera funcionaria	19	38%	3	6%	6	12%
B.- Bajo nivel de sueldos	23	46%	21	42%	0	
C.- Horario rígido	5	10%	0		0	
D.- Malas condiciones materiales de trabajo	0		3	6%	4	8%
E.- Pocas posibilidades de ascenso	1	2%	6	12%	16	32%
F.- Malos servicios de bienestar	0		1	2%	2	4%
G.- Trabajo poco interesante	0		0		1	2%
H.- Trabajo prestigioso	2	2%	0		0	
I.- Malas relaciones con los jefes	3	6%	2	4%	10	20%

Los factores que parecen más importantes son:

		(Media nacional)
- Bajo nivel de sueldos	88%	95%
- Falta de carrera funcionaria	56%	60%
- Pocas posibilidades de ascenso	46%	75%
- Malas relaciones con los jefes	30%	14%

Relación con otros estamentos

P. 49. ¿Cómo definiría su relación con las máximas autoridades del servicio?

1. No tengo ninguna relación incluso creo que no me conocen.	3	6%
2. Su trato es cordial.	34	68%
3. Su trato es indiferencia y frialdad	13	26%

5.3.1. Análisis de Resultados por subsistemas

P 50. Utilizando la escala de notas de 1 a 7, ¿Qué nota le pondría al modo en que desarrollan sus funciones los siguientes subsistemas.

	Nota Promedio	Lugar	%respuesta de encuestados
1.- Dirección del Servicio	5,24	(9*)	90% De los encuestados
2.- Jefe Directo	5,5	(7*)	88% "
3.- Servicio de Bienestar	5,56	(3*)	88% "
4.- Casino	4,5	(19*)	84% "
5.- Asociación de Funcionarios	4,76	(17*)	86% "
6.- Depto. Administrativo	**4,8**	**(15*)**	**86%** "
7.- Unidad de Personal	4,69	(18*)	86% "
8.- Depto. Presupuesto	**5,26**	**(9*)**	**92%** "
9.- Depto Abastecimiento	**5,54**	**(5*)**	92% "
10.- Depto Transporte	**4,91**	**(12*)**	**90%** "
11.- Unidad de Informática	4,91	(12*)	90% "
12.- Depto Protec. Civil	**5,52**	**(6*)**	**88%** "
13.- Central de Telecomunicaciones	5,67	(1*)	86% "
14.- Central Telefónica	5,56	(3*)	92% "
15.- Servicios Menores	4,84	(14*)	92% "
16.- Conductores	5,41	(8*)	86% "
17.- Unidad de Control	3,95	(20*)	88% "
18.- Asesoría Jurídica	4,7	(16*)	42% "
19.- Depto Coord. y Difusión	**5,58**	**(2*)**	**86%** "
20.- Centro de Documentación del Servicio	5,13	(11*)	90% "

Nota promedio general	***5,101***	88,3%	"
Subsistemas sobre la media (5,101)	nota /lugar	% de los encuestados	
Central de Telecomunicaciones	5,67 (1*)	86%	
Depto Coord. y Difusión	**5,58 (2*)**	**86%**	
Servicio de Bienestar	5,56 (3*)	88%	
Central Telefónica	5,56 (3*)	92%	
Depto Abastecimiento	**5,54 (5*)**	92%	
Depto Protec. Civil	**5,52 (6*)**	**88%**	
Jefe Directo	5,5 (7*)	88%	
Conductores	5,41 (8*)	86%	
Dirección del Servicio	5,24 (9*)	90%	
Depto. Presupuesto	**5,26 (9*)**	**92%**	
Centro de Documentaciòn del Servicio	5,13 (11*)	90%	
Subsistemas bajo la media (5,101)			
Depto Transporte	**4,91 (12*)**	**90%**	
Unidad de Informática	4,91 (12*)	90%	
Servicios Menores	4,84 (14*)	92%	
Depto. Administrativo	**4,8 (15*)**	**86%**	
Asesoría Jurídica	4,7 (16*)	42%	
Asociación de Funcionarios	4,76 (17*)	86%	
Unidad de Personal	4,69 (18*)	86%	
Casino	4,5 (19*)	84%	
Unidad de Control	3,95 (20*)	88%	

5.4. Confrontación de resultados comparativos entre muestra a nivel nacional y C.O. en ONEMI.

Estructura y claridad organizacional.

Un 72% de los encuestados tiene claridad en los objetivos que busca alcanzar ONEMI. El promedio, en el nivel nacional es de 61%

Los conflictos derivados de la falta de claridad en los objetivos, funciones y tareas de cada uno, expresada por el 50 % de los encuestados en ONEMI es superior a la media nacional que es de 28%.

Jefaturas

Los encuestados , en un 54% manifiestan que el Director del Servicio es un líder y un buen jefe. A nivel nacional el nivel de aprobación es de un 28%.

Características de su jefe directo según la percepción de:

	Encuestados en ONEMI	Encuesta a nivel nacional
Me apoya cuando tengo problemas	38%	51,8%
Conoce bien el servicio	86%	64,2%
Es preparado	90%	60,7%
Delega responsabilidades	64%	55,3%
Tiene buenas relaciones con sus subalternos	54%	51,8%
Estimula el trabajo en equipo	58%	-
Preocupado por su personal	60%	-
Democrático	52%	-
Exigente	38%	49%
Comprometido con el servicio	76%	61,0%
Reconoce el trabajo bien hecho	76%	49,5%
Me recibe cuando necesito hablar con él	84%	-

Toma de decisiones

El 56% reconocen que los jefes toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal. A nivel nacional es de 19%.

Los afectados son lo últimos en enterarse de las decisiones que se toman, manifiesta un 64% de los encuestados. A nivel nacional es de un 55%.

El 70% manifiesta que, en el servicio no se comunica permanentemente las decisiones importantes. A nivel nacional es de 44%.

Comunicación

En el servicio no existen buenos canales de comunicación, y no se enteran oportunamente, manifiesta el 76% de los encuestados. A nivel nacional es de 59%.

El 62% manifiesta que los rumores son más creíbles que la información oficial. A nivel nacional esta afirmación es del 42%.

Calificaciones

Las calificaciones no reflejan el buen o mal desempeño de los funcionarios, manifiesta el 80% de los encuestados. A nivel nacional es de 67%.

El 52% manifiesta que durante el proceso de calificaciones, los jefes no explican claramente porque ponen una cierta calificación. A nivel nacional es del 48%.

Reconocimiento

En el servicio es poco común que se felicite por un buen desempeño, manifiesta el 66% de los encuestados. A nivel nacional es del 59,2%.

Los encuestados perciben que lo más valorado :

	En ONEMI	A nivel nacional
La puntualidad	96%	56%
La experiencia	56%	27%
El cumplimiento de las reglas	48%	55%
La lealtad	40%	30%

Los funcionarios creen que lo que se debe valorar más es:

	ONEMI	A nivel nacional
La eficiencia	48%	55%
La iniciativa	42%	45%
La lealtad	40%	32%
La experiencia	30%	40%

Autonomía en el trabajo

El 58% de los encuestados manifiesta que los jefes dan la oportunidad de trabajar en forma independiente y autónoma. A nivel nacional es de 38%.

Recompensa

El 72% piensa que en los últimos años no ha habido mejorías en las remuneraciones de los empleados públicos. A nivel nacional es de 73%.

Los beneficios más importantes para los funcionarios son :

	ONEMI	A nivel nacional
La calidad de las oficinas	58%	60%
El servicio de bienestar	52%	77%
El casino	40%	56%
El uniforme	36%	39%

Los problemas más importantes que perciben los funcionarios son:

	ONEMI	A nivel nacional
El privilegio de intereses partidarios	66%	43%
Abuso en permisos y licencias	52%	47%
Contrataciones injustificadas	46%	60%
Ausencia en horas de trabajo	40%	42%

Ascenso o carrera

El 80% de los encuestados perciben que los que se esfuerzan no tienen las mayores posibilidades de ascenso. A nivel nacional esa percepción es del 71%

Los encuestados manifiestan que el tiempo que llevan en el servicio han progresado en su en su desarrollo personal:

	ONEMI	N. nacional
Mucho	40%	41%
Regular	36%	37%
Poco	20%	15%

Identidad y compromiso

El 82% de los encuestados piensa que los funcionarios no tienen puesta la camiseta. A nivel nacional es de 34%.

El 58% dice que los funcionarios antiguos no están comprometidos con el servicio. A nivel nacional es de 33%.

Los encuestados perciben que los factores más importantes, que inducen a abandonar el servicio público son:

	ONEMI	Nivel nacional
Bajo nivel de sueldos	82%	95%
Falta de carrera funcionaria	76%	60%
Pocas posibilidades de ascenso	60%	75%

Ambiente de trabajo

Las relaciones entre las personas no son buenas, lo que crea ambientes de trabajo poco gratos, manifiesta el 70% de los encuestados. A nivel nacional es de 26,8%.

Con relación a sus oficinas, los encuestados manifiestan que :

Son cómodas	44%
Amplias	60%
Tienen sillas cómodas	46%
No hay adecuadas condiciones de escape	56%
Los servicios higiénicos no son buenos	64%

Burocracia

El 82% manifiesta que pierde mucho tiempo esperando decisiones y órdenes de los jefes. En el nivel nacional es de 46%

Temor

El 52% de los encuestados manifiesta que no puede decir lo que piensa, aunque este en desacuerdo con los jefes. A nivel nacional es de 41%.

Conflicto

El 62% manifiesta que el nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo. A nivel nacional es de 26%.

El nivel de conflicto entre funcionarios antiguos y nuevos, es percibido por 56% de los encuestados. En el nivel nacional es de 27%.

El 76% de los encuestados manifiesta que, hay muchos conflictos derivados de la falta de claridad de las tareas de cada uno. A nivel nacional la cifra es de 28%.

Los funcionarios de ONEM I creen que los chilenos los ven, medianamente eficientes, medianamente honestos, dedicados a su trabajo. Tienen menos poder del que merecen, medianamente preparados, cerca de la gente y medianamente exitosos.

A nivel nacional los funcionarios creen que son vistos como: poco eficiente, ni corrupto ni honesto, poco dedicado a su trabajo, con un poder relativamente bajo, regularmente preparados, ni lejos ni cerca de la gente, y no se les ve claramente fracasados, pero tampoco exitosos. En resumen proyectan una imagen mediocres.

Los funcionarios perciben que por un trabajo parecido al suyo, en el sector privado tendrían:

	ONEMI	Nivel nacional
Mejores remuneraciones	80%	87%
Mejor equipamiento	78%	74%
Mayor prestigio	70%	66%
Trabajo más interesante	64%	52%
La posibilidad de hacer carrera	38%	68%

Las desventajas serían:

Mayor exigencia laboral	80%	69%
Mayor exigencia de horario	52%	50%
La estabilidad	44%	51%
La arbitrariedad de los jefes	28%	40%

Satisfacción laboral

El 62% de los encuestados manifiesta sentirse regularmente satisfecho en su trabajo actual. A nivel nacional 45% se sienten regular.

Perfil de satisfacción en el empleo actual

Los funcionarios de ONEMI, no se sienten ni frustrados ni realizados; ni motivados o desmotivados; interesados y comprometidos; medianamente valorados, con algo de futuro y regularmente considerados.

A nivel nacional, los mayores de 50 años se consideran los más realizados. La falta de perspectivas es un aspecto crítico que aparece en todos los tramos de edad. Las categorías ocupaciones polares (auxiliares y directivos) presentan la percepción más positiva acerca de como se sienten en su trabajo, excepto en la dimensión compromiso y bien considerado, en la que los auxiliares presentan porcentajes más bajos que los directivos, es decir, se sienten menos comprometidos y menos considerados. Los servicios modernizados cuentan con funcionarios más satisfechos con su trabajo.

Si los funcionarios pudieran optar, preferirían :

	ONEMI	A nivel nacional
- Estar de planta con los actuales niveles de remuneraciones	40%	38%
- Estar a contrata con remuneraciones más altas	52%	58%

Los funcionarios de ONEMI consideran que su trabajo actual es: Rutinario, medianamente exigente y medianamente relajado; relativamente interesante, con horario conveniente, mal remunerado, sin posibilidades de ascenso, con condiciones materiales regulares y que corresponde a su nivel de preparación.

Arraigo laboral

El 62% de los encuestados no ha buscado trabajo en los últimos dos años. A nivel es de 70%.

El 50% de los encuestados ha recibido ofertas de trabajo. A nivel nacional 40%.
Las ofertas las descartaron por:

	ONEMI	Nivel nacional
- Pagaban poco	10%	4%
- Era menos estable	14%	12,5%
- El tema no le interesó	16%	6,7%
- No se sentía preparado	4%	1,6%
- Perdía los beneficios adquiridos	3%	7,1%

Ante la consulta si le gustaría permanecer en el servicio o cambiarse:

	ONEMI	N. nacional
- Permanecer	58%	61%
- Cambiarse	36%	37%

Relación con otros estamentos

Ante la consulta ¿Cómo definiría su relación con las máximas autoridades del servicio:

	ONEMI	Nivel nacional
- No tengo ninguna relación, incluso creo que no me conocen	6%	41%
- Su trato es cordial	68%	40%
- Su trato es de indiferencia y frialdad	26%	16%

CAPITULO 6 ANALISIS CONCLUSIVO

6. El análisis conclusivo se centrará en aquellos resultados que constituyen fortalezas y debilidades en la organización .

Fortalezas de la organización : Existe un buen nivel de conocimientos de los objetivos que pretende alcanzar el servicio, manifestado en un 72%, por sobre la media a nivel nacional, que es de 61%.

Reconocen en el director del servicio un buen líder, y un buen jefe, con un 54%, la que está por sobre la media que es de un 31%

De los jefes directos, manifiestan que estos son preparados, comprometidos y poseen conocimiento del servicio. Delegan cuando es necesario, estimulan el trabajo en equipo y reconocen el trabajo bien hecho, dan autonomía para trabajar en forma independiente.

Debilidades de la organización. Lo que no se compatibiliza , con el punto anterior, referido a jefes preparados, comprometidos y con conocimiento del servicio, que estimulan el trabajo en equipo y reconocen el trabajo bien hecho.

Las debilidades de la organización apuntan al nivel de conflicto derivado de la falta de claridad en los objetivos, la falta de claridad en definición de funciones y asignación de tareas, manifestada en la encuesta en un 50%, muy por sobre la media nacional que es que es de un 28%.

Los funcionarios manifiestan que no existen buenos canales de comunicación y no se informan oportunamente de todo lo que pasa en un 76%, muy por sobre la media nacional que es de un 59%. Esta situación se transforma en rumores más creíbles que la información oficial. La encuesta arroja en este caso la cifra de un 62% , la que está por sobre la media nacional que es de un 42%.

Los jefes no explican claramente porque ponen una cierta calificación, 52% por sobre la media nacional que es del 28%; que es poco común que se felicite por un buen desempeño, manifestado por un 66% de los encuestados; que las calificaciones no reflejan el buen o mal desempeño de los funcionarios en un 80%, por sobre la media nacional que es de un 67%.

A veces se pierde mucho tiempo esperando decisiones y órdenes de los jefes, manifestado en un 82% por sobre la media que es 46%. El 52% manifiesta temor de decir lo que piensa, la media nacional en este caso es de 26%.

El nivel de conflicto dificulta la realización del trabajo manifestado por el 62% de los encuestados, la media nacional es del 26%.

Los problemas que más se dan en ONEMI, están consignados, el privilegio de interese partidarios con 66% siendo la media nacional de 43%.; el abuso en permisos y licencias médicas con un 52%, por sobre la media nacional que es de 47%.

El 80% piensa que el que se esfuerza no tiene posibilidades de ascenso.

Más que problemas estructurales en la organización, el factor más gravitante en el clima de ONEMI, es el estilo de liderazgo, determinante primario del clima, por su influencia en la organización, en los grupos, por su posición central de influencia en las actitudes y conductas de los subordinados y el espíritu general o clima del grupo, que afecta significativamente las actividades productivas de la organización.

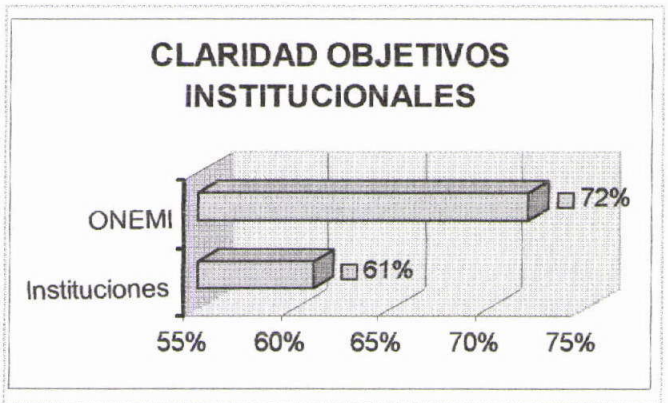
La percepción que se forma el individuo de su ambiente de trabajo, está en relación a la forma en que está estructurada la tarea, y el sistema de recompensa (como realiza su contribución y como esta es incentivada, monetaria o no monetariamente).

Un clima desfavorecedor genera actitudes desfavorables a la adecuada ejecución de tareas.

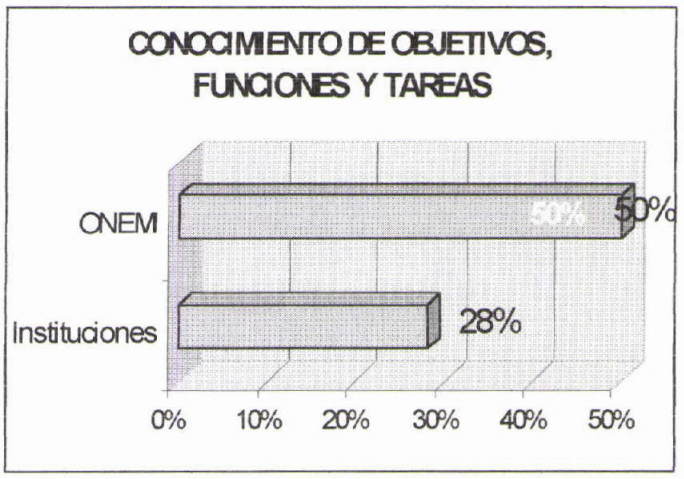
A continuación se detalla cada uno de los factores evaluados:

6.1. Estructura, claridad organizacional

Existe conocimiento de los objetivos que pretende alcanzar el servicio, no así claridad de la red jerárquica de objetivos establecidos en cada departamento, unidad y cargo que son los objetivos secundarios que contribuyen a cumplir los objetivos básicos de la organización. De lo anterior, se infiere que el estilo de liderazgo -- más relaciona-



do con las características individuales- que con la organización está influyendo en el clima, ya que son ellos los que determinan las funciones individuales y quienes deben tener claridad en las metas del servicio para así adecuarlas a las tareas de sus subordinados.

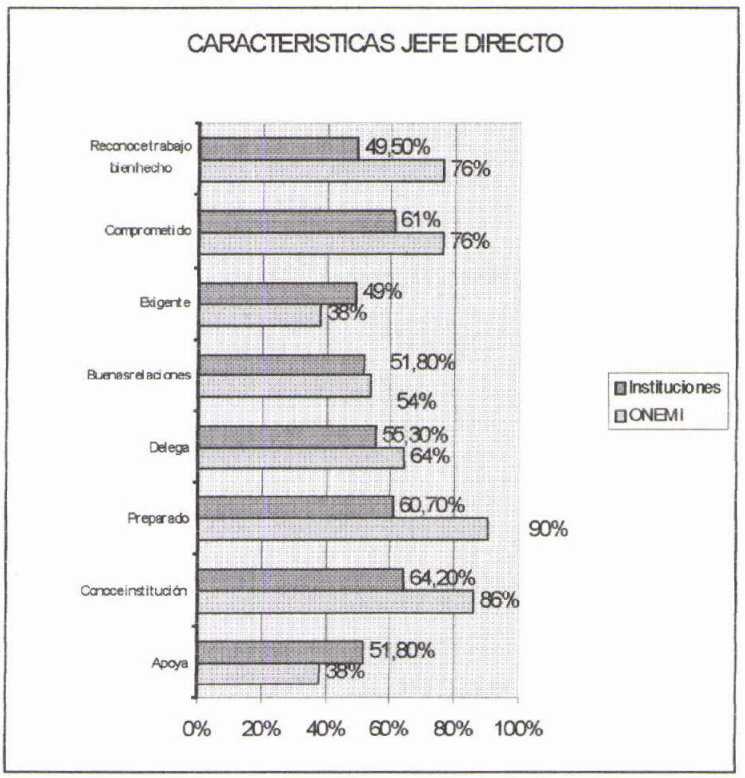


La claridad en la definición de funciones, descripción de cargos, asignación de tareas bien acotadas, evita que se produzcan brechas o tierra de nadie, dualidad de mando, etc.

Es de gran importancia el estilo de liderazgo en el desarrollo organizacional, en la creación y orientación de las actitudes y conductas de los subordinados.

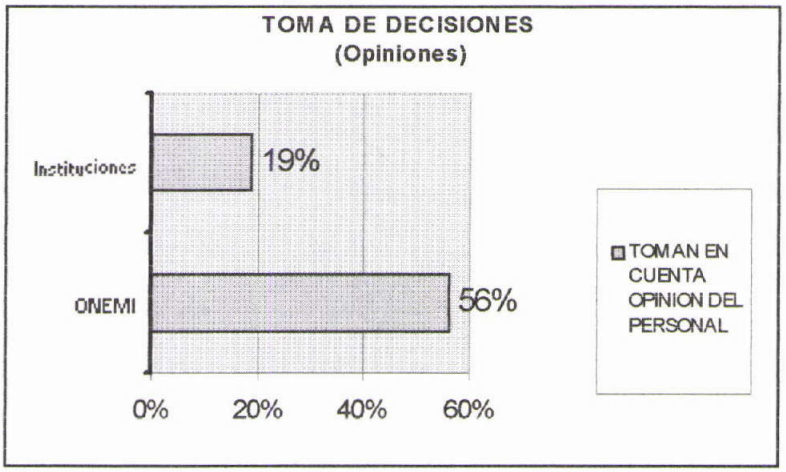
6.2. Jefaturas

Existe aceptación, en cuanto a que el jefe del servicio es un líder y buen jefe. De igual forma hay una buena percepción, en general, acerca de la figura del jefe directo, acotando que son preparados, poseedores de conocimiento del servicio y comprometidos con éste. Reconocen el trabajo bien hecho, preocupados y estimuladores del trabajo en equipo, de buenas relaciones con sus subordinados.



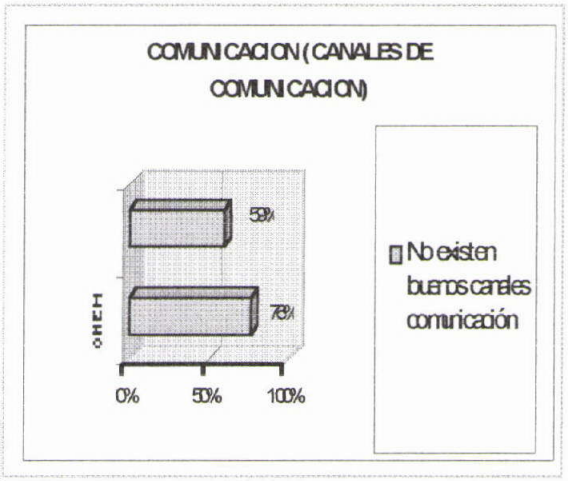
6.3. Toma de decisiones

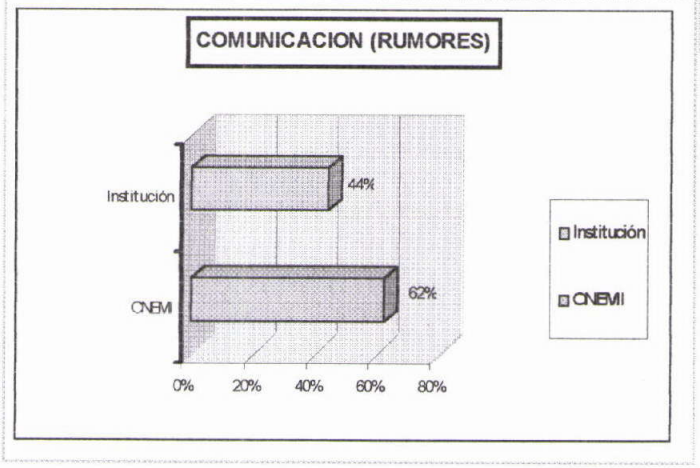
En la toma de decisiones, en gran medida, toman en cuenta opiniones y sugerencias del personal.



6.4. Comunicación

Se evidencia una disfunsión en la comunicación ya que los "afectados son los últimos en enterarse" de las decisiones que se toman, lo que hace que sean más fuertes los canales de comunicación informal (rumor).





Aparte de no comunicarse, oportunamente y permanentemente, de lo que sucede.

6.5. Calificaciones

El sistema de calificaciones, no refleja el buen o mal desempeño de los funcionarios. Además los jefes no explican claramente porque ponen una cierta calificación.

6.6. Reconocimiento

En cuanto al reconocimiento, este no es común, ante un buen desempeño.

Los funcionarios perciben que los aspectos más valorados por el servicio son : puntualidad y cumplimiento de las reglas: Lo que ellos más valoran es : la eficiencia e iniciativa: Se produce una coincidencia entre los valores que perciben y lo que piensan que deberían ser los más valorados : experiencia y lealtad, lo que resulta gratificante.

6.7. Autonomía en el trabajo

En cuanto a autonomía para trabajar en forma independiente, los funcionarios reconocen que los jefes les dan la oportunidad de hacerlo.

El 64% de acuerdo ante la pregunta : "los afectados son los últimos en enterarse de las decisiones que se toman", está por sobre la media nacional (55%)

En este punto se produce una contradicción, ya que anteriormente veíamos que el grado de participación está a la par con una buena comunicación, de lo se desprende que de conjugar ambas situaciones - participación/comunicación- se lograría una sinergia, una participación mayor, un mayor sentido de pertenencia y por ende mejor clima, actitudes adecuadas y mejores logros para la organización en su totalidad.

6.8. Recompensa

Los funcionarios no perciben una mejoría en cuanto a estímulos o remuneraciones, transformando como mecanismos de recompensa suplementarios la necesidad de trabajar en oficinas de calidad, un buen servicio de bienestar (fue calificado con la tercera mejor nota) y casino.

Lo negativo se encuentra en los privilegios de intereses partidarios, abuso de licencias y en menor medida contrataciones injustificadas y ausencia en horas de trabajo.

6.9. Ascenso

Hay desacuerdo, en cuanto a que los que se esfuerzan tienen mayores posibilidades de ascenso.

Hay una baja percepción de progreso y desarrollo profesional en su trayectoria en el servicio.

6.10. Identidad y compromiso

Existe una bajísima percepción de identidad y compromiso, más aún dicen que los funcionarios antiguos no están comprometidos con el servicio.

Los factores con mayor incidencia en el abandono del servicio en busca de mejores expectativas, está relacionado con factores de incentivos tales como: bajo nivel de sueldos, falta de carrera funcionaria y pocas posibilidades de ascenso.

6.11. Ambiente de trabajo

Con relación a un ambiente grato, perciben que éste no lo es así. En lo referido a ambiente físico, reconocen tener oficinas cómodas, amplias y sillas cómodas. Lo más negativo, los servicios higiénicos y las inadecuadas condiciones de escape.

6.12. Burocracia

Los funcionarios perciben que pierden mucho tiempo esperando decisiones y órdenes de los jefes.

6.13. Temor

Demuestran tener algo de temor, de decir lo que piensan.

6.14. Conflicto

Perciben un nivel de conflicto que dificulta la realización del trabajo en gran medida entre funcionarios nuevos y antiguos. Se destaca un mayor nivel de conflicto por la falta de claridad de las tareas de cada uno.

6.15. Autoimágen de la ONEMI

Los funcionarios de ONEMI creen ser vistos por la comunidad como: cerca de la gente; dedicados a su trabajo; tienen menos poder del que merecen; medianamente eficientes y honestos; medianamente preparados; y medianamente exitosos.

En relación a un trabajo similar en el sector privado, creen que obtendrían mejores

remuneraciones, mejor equipamiento, mayor prestigio, un trabajo más interesante y la posibilidad de hacer carrera. Sus desventajas serían : la mayor exigencia de horario y mayor arbitrariedad de los jefes.

6.16. Satisfacción laboral

La mayoría de los funcionarios manifiestan estar regularmente satisfechos con su trabajo, dentro de lo cual, hay mayor sensación de realización que de frustración; más motivados que desmotivados; más interesados que aburridos, más valorados que subvalorados.

Si pudieran optar, preferirían estar a contrata con remuneraciones con remuneraciones más altas, que de planta con las actuales remuneraciones.

6.18. Perfil del trabajo actual

En cuanto a su trabajo, lo que más valoran es el horario, la mitad de los encuestados considera que las remuneraciones están al nivel de su trabajo actual.

Se reafirma el hecho de que realizan su trabajo habitual, solos y no en equipo.

6.19. Arraigo laboral

No han buscado trabajo, ni han recibido ofertas, y los que buscaron y recibieron ofertas las desecharon porque pagaban poco, era menos estable o no les interesó.

Más de la mitad manifiesta su deseo de permanecer en el servicio a tener que cambiarse.

Los factores que inducen a abandonar ONEMI, está referido a nivel de sueldo, carrera funcionaria, bajas posibilidades de ascenso y malas relaciones con los jefes, un tercio de ellos lo manifiesta.

6.20. Relación con otros estamentos

Hay un claro reconocimiento a la cordialidad en el trato, con relación a la autoridad máxima del servicio.

En cuanto al reconocimiento en el modo en que desarrollan sus funciones, 20 entidades de servicio, 11 de ellas están evaluadas por sobre la media del servicio, siendo mayor el rango de desviación hacia las entidades por bajo la media.

CAPITULO 7 ANALISIS PROPOSITIVO

7. Proposición

Del análisis conclusivo se puede desprender que:

Es necesario fortalecer lo atingente a la clara definición de funciones y asignación de tareas. Saber para que se está instalado en su puesto de trabajo, saber con certeza que tareas le corresponde realizar, motiva y se produce una tendencia hacia un cambio de actitud positivo, que lo lleva a interesarse y cobra sentido para él. Lo hace sentirse parte de la organización, sentirse considerado, adquiere un sentido de pertenencia favorecedora para la persona y la organización. Esto evita que una organización sea un grupo de compartimentos divorciados entre si. La conformación de equipos de trabajo, la combinación de ideas, habilidades y energía, es la esencia de la cooperación.

Las organizaciones y las personas que trabajan en ella se encuentran en constante cambio. Se revisan y modifican viejos objetivos, se establecen nuevos, se crean nuevos departamentos, se reestructuran otros; las personas dejan el servicio o cambian de cargos; nuevas personas ingresan. Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento, actividades, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas.

Dentro de los aspectos estructurales, tiene especial relevancia el estilo de dirección o liderazgo, en el desarrollo de la actividad organizacional y en la creación y orientación de las actitudes y conductas de los subordinados.

El liderazgo o estilo de dirección que posee el jefe - más relacionado con las características individuales de los administradores que con la organización misma - es el que determina las funciones individuales y es quién debe tener claras las metas del servicio para adecuarlas a las tareas de sus subordinados.

Nos agrada hacer lo que nos gusta y no lo que nos mandan, dejando el trabajo sucio a otros. Para evitar estas situaciones debe existir una clara y precisa definición de funciones y descripción de cargos, exenta de vaguedades, que impidan brechas o tierra de nadie, dualidad de mando, junto con una asignación de tareas

bien acotadas, que se amolden a cambios de situaciones que se producen a través del tiempo- las organizaciones son dinámicas-, lo que es beneficioso para la estabilidad y armonía.

Por eso el estilo de dirección o liderazgo es de gran importancia en el desarrollo de la actividad organizacional, en la creación y orientación de las actitudes y conductas de los subordinadas. Un líder proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad permitiendo la implicancia de los subordinados, creando un proceso de co-implicancia, el que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo, compromiso, aceptación y comprensión para la obtención de las metas.

La mantención de canales expeditos con oportuna y permanente información, permite la integración del funcionario con el quehacer de su organización. Esta no implica solo el traspaso de información, sino el intercambio entre personas, la que lleva e induce a una respuesta determinada que puede ser una conducta, una actitud, una emoción.

Los sentimientos tienen un efecto importante en las conductas. Se reacciona más por percepciones que por datos objetivos de la realidad, atribuyendo causas a lo sucedido y predisponiendo para lo que sucederá en el futuro. En las percepciones de lo que ocurre en la realidad, se producen distorciones, aveces a partir de nuestros propios deseos. Se ve lo que se quiere ver, se pregunta de manera de confirmar nuestras propias creencias, lo que genera expectativas de lo que queremos.

La comunicación implica intercambios realizados por las personas, es un puente de significados entre dos personas. Es un proceso y práctica de toda organización, constituye un fenómeno dinámico de relación y coordinación de los individuos y los grupos en un sistema social. El ser humano no vive aislado, siente la necesidad de estar informado, estar en continua interacción con sus semejantes, con la organización, que le permita sentirse partícipe en el logro de los objetivos, que individualmente no puede alcanzar. Una organización existe cuando hay : personas capaces de comunicarse y que estén dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Hacia un mejoramiento en el sistema de calificaciones, la tendencia debe orientarse hacia la búsqueda de instrumentos de medición objetivos que realmente reflejen el buen o mal desempeño funcionario.

La administración por objetivos es una alternativa, donde los funcionarios se ponen de acuerdo con su jefe en cuanto a los objetivos explícitos puestos por escrito, donde la evaluación y control se realizan en base a cumplimientos de objetivos cuantificables de manera de ser comparables.Este sistema ayuda a calificar el trabajo de cada funcionario, reduciendo el elemento de favoritismo y juicios precipitados o antojadizos . El actual sistema enfatiza en las características de personalidad del individuo, como la actitud, cooperación, etc. El sistema propuesto permite a evaluadores-evaluados funcionar dentro de un ambiente organizacional, interactuando alrededor de una experiencia común : el puesto de trabajo.

Del fortalecimiento de los puntos anteriores se logrará, además, mejorar percepciones, baja autoestima, satifacción laboral y personal y un mayor compromiso con el servicio.

Para mejor comprensión del tema, a continuación una serie de temas atingentes :

7.1. El clima

Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo en un lapso breve. Una vez creados estos climas, tienen efectos significativos sobre la motivación y por ende sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo, lo cual provoca cambios en rasgos de la personalidad .

El concepto de clima contribuye, a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad afectando el compromiso, con relación al largo plazo, con la capacidad de un esfuerzo productivo.

Una comprensión del clima ayuda a un estudio de los procesos de la administración, en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes de administración sobre las personas, sobre el desempeño de las organizaciones y sobre la salud de éstas.

Por ello, si el trabajador, como lo suponían algunos autores clásicos, fuera un ser racional, un engranaje en la maquinaria organizacional, el clima no sería un tema importante. La administración siempre podría estar razonablemente segura de qué se puede obtener con determinado estímulo, y puede concentrarse en aumentar la eficiencia organizacional mediante algunos incentivos financieros o no financieros bien dirigidos.

Desde el punto de vista de las operaciones, muchos investigadores tienden a describir el clima organizacional en términos de dimensiones tales como autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo. Considerando como variable independiente, dicho clima se ha visto que tiene un claro impacto sobre la motivación, satisfacción y rendimiento del trabajador. Si se considera como variable independiente, varios factores (incluyendo estructura organizacional y comportamiento del líder) se ha encontrado que tienen influencia sobre él. En este orden de ideas, el clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos reales de éste. Los hechos sugieren que una estructura y estilo de liderazgo apropiados pueden ser una condición necesaria para la eficiencia organizacional aún cuando no son suficientes : adicionalmente el clima organizacional tiene que ser también apropiado.

El clima laboral existe, posee variables, hay instrumentos de medición y por ende factibles de mejorar.

En general, el factor clima laboral es una de las quejas más comunes, incide en el buscar un nuevo empleo, y/o aceptar continuar, aún siendo acompañado de una baja remuneración o bajas expectativas.

Todos hemos desarrollado patrones de comportamiento: distintas formas de pensar, sentir y actuar. El núcleo de nuestros patrones tiende a permanecer estable porque reflejan nuestra identidad particular. Sin embargo, la influencia del ambiente laboral a menudo requiere innovaciones, respuestas diferentes que se convierten en las formas de comportamiento del trabajo.

Los problemas no pueden ser solucionados si

se intenta resolverlos dentro del mismo esquema en que fueron creados.

Albert Einsten

7.2. Visión de proceso

Las organizaciones están de tal forma estructuradas en un sistema jerárquico y de división de funciones, que nadie, salvo quizás el jefe superior, es capaz de ver el proceso total, es decir, el objetivo final de su propio trabajo.

Saber para qué está cada uno instalado en su escritorio o ubicado en ese lugar específico contribuye no sólo a la motivación que cualquier ser humano necesita para desempeñar un trabajo, sino que es, finalmente, la actitud que permite que los objetivos diarios puedan alcanzarse.

Un trabajador que está consciente que no basta solamente con hacer su parte, sino que le preocupa que el proceso siguiente ya esté siendo asumido por quién corresponda, evita dilaciones inútiles y esos verdaderos empantamientos en los que nadie echa a andar de nuevo el proceso porque eso "...a mí no me corresponde"... Por eso el trabajo ha de estar organizado en función del proceso, como primer norte y permanente objetivo. Si cada uno de los trabajadores sabe a que conduce lo que el específicamente hace, su labor cobra sentido para él, involucrándolo en el proceso.

Lo anterior no significa que la organización deba desarticular sus estructuras de autoridad y dejar que el caos sustituyan al orden. Se trata de que los conceptos de estructura jerárquica funcionan rígidamente, la visión de proceso está ausente. Pero se puede lograr : la organización ha de preocuparse de inculcar a cada uno de los trabajadores esta idea de responsabilidad ilimitada, que supone pensar que la preocupación no termina sino hasta que se llega al final. En función de esta preocupación permanente es que deben organizarse las tareas. Y para que esta iniciativa jamás caiga en el cajón de las buenas intenciones, se debe implementar una evaluación del desempeño específica. Dicho en otras palabras, las personas deben ser capaces de adaptarse al sistema de mayor autonomía- lo que no significa ignorar a las jerarquías-, responder por los resultados en el proceso completo y olvidarse que una organización es un grupo de compartimentos divorciados entre sí.

La esencia del trabajo en equipos es la cooperación - la combinación de ideas, habilidades y energía par el bien común.

Tome cierta distancia, porque así su trabajo aparecerá más pequeño
y podrá observar una mayor proporción del mismo de una sola mirada,
y entonces podrá rápidamente apreciar cualquier falta de armonía o desproporción.
Leonardo Da Vinci

Un equipo eficaz libera al jefe o facilitador de verse involucrado en los detalles cotidianos del trabajo de equipo. Si el equipo se constituye en la forma adecuada, los empleados tomarán las riendas de sus labores y harán lo que deba hacerse. Un equipo eficaz puede proporcionar servicios con mayor prontitud y calidad.

Si se compara con empleados que trabajan en forma individual, los equipos eficaces tienden a reflejar mayor optimismo, productividad orgullo en su trabajo y empresa.
Los equipos eficaces comprenden el valor de trabajar juntos en vez de competir el uno contra el otro. Ello resulta porque las barreras comienzan a derrumbarse entre los equipos intradepartamentales y entre distintos departamentos. La organización funciona más eficazmente en su totalidad. La forma de saber si el equipo es eficaz y seguir siéndolo, es a través de evaluaciones periódicas, en conjunto con verse sometido a un proceso de formación continua. La formación grupal es un proceso permanente. La única posibilidad de que los integrantes del equipo no caigan a un nivel de eficacia inferior es que trabajen siempre juntos, se escuchen y comuniquen eficazmente, resuelvan juntos cada problema.

7.3. La participación

Mientras usted mantenga a una persona aplastada,
una parte de su persona deberá permanecer allá abajo para seguirla aplastando,
de manera que esto significa que usted ya no se puede llevar como lo podría hacer de otra manera.
Marián Anderson

La participación de los trabajadores es un tema , relacionado con la productividad y calidad tan necesarias para competir. De esta manera la participación es un mecanismo me-

diante el cual se logra contar con el 100% del potencial de las personas en cuanto a sus aportes cuantitativo y cualitativos, se estimula un sentimiento de propiedad de su propio trabajo y se mejoran las comunicaciones y el ambiente laboral. Algunas condiciones para que la participación sea útil es que las personas s**ean honestas y francas al plantear sus ideas o sugerencias**.

El problema más común aquí es cuando los jefes se entraban en luchas de poder, en donde lo principal es demostrar que yo estaba en lo correcto y que era el otro el inepto o poco astuto. El ambiente defensivo tampoco aporta mucho para lograr la participación. Algunas personas están más preocupadas de lo que podría decir el jefe frente a un cambio o sugerencia en lugar del beneficio que ella aportará a los usuarios y a la organización.

¡Regaríamos las plantas una vez al año?. Obviamente que no. Lo mismo ocurre con las personas. Necesitan un estímulo permanente para la participación y la creatividad, pequeños detalles de todos los días, deberían reforzar el mensaje. Y como las cosas se nos olvidan con el trabajo del día a día, necesitamos contar con sistemas que nos ayuden a administrar la participación. Por ejemplo, con reuniones de sondeo breves y periódicas con las personas con las que interactúa. Naturalmente que la base de permitir y estimular la participación está en la creencia sincera que las personas pueden aportar, independiente de su nivel o experiencia anterior.

7.4. Motivación

Quienes manejan personas deben entender que la motivación, el estímulo y el entrenamiento son fundamentales para mejorar la productividad y el desarrollo de cualquier organización.

La motivación se puede definir como " las condiciones responsables de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento". Las condiciones pueden ser externas o internas al individuo. Gran parte del comportamiento de una persona tiene su origen en los esfuerzos que realiza para satisfacer sus necesidades. De la misma manera, las personas evitan las actividades que no les proporcionan recompensa o ayuda o las que tendrían como consecuencia de un castigo.

Es sabido que para el mejor funcionamiento de una organización, es de gran importancia el positivo desarrollo de las relaciones humanas. Esto evidentemente, fomenta la motivación moral. Así, una interrelación dinámica con los demás crea un campo sicológico adecuado para la realización de las actividades propias de la empresa.

La motivación involucra factores externos, del ambiente de trabajo y factores internos de los trabajadores.

Desarrollar buenas relaciones con las personas que nos rodean es un aliciente para mantenerlos motivados, trabajar en forma más eficiente y hacer más grata la vida laboral.

7.5. Ambiente

Aunque suene de perogrullo, el lugar donde las personas van a trabajar debe ser funcional a su labor. Es decir, debe estar en directa relación con las funciones que se van a desempeñar. No es que la estética no sea importante, sino que ella debería estar subordinada a la funcionalidad.

7.6. Desarrollo personal

Actualmente, la persona, en su trabajo se enfrenta a nuevas realidades y cambios, que tienen que ver con la tecnología, la automatización, el mayor acceso a la información, la tendencia a desarrollar trabajos dentro de sistemas coordinados, todo lo cual exige un aprendizaje continuo. Todas estas realidades presionan a las personas y les exigen cambios que resulten inevitables. Es aquí donde surge la ansiedad en la persona. Gente atribulada, sometida a vaivenes. Este estado ansioso se produce porque el ser humano tiene natural resistencia al cambio. Por lo tanto, este problema que parece un asunto laboral, en realidad requiere un cambio interior, en lo personal.

Lema:" *No pregunte cómo le ha ido a la otra persona, sino para dónde va*". Esto es muy adecuado para equipos de trabajo bajo fuerte presión.

Ante el impacto de la tecnología, aunque hay consenso frente al hecho de que la información es una ventaja competitiva, no es menos cierto que para esto sea una realidad, los hábitos de trabajo de las personas deben pasar por un profundo cambio. No se trata simplemente de hacer más cosas, sino de hacer cosas completamente nuevas o de una manera distinta.

La capacitación es una efectiva incidencia en la mejoría de la productividad. La

clave está es que la gente aprenda permanentemente cosas nuevas.

7.7. Navegación organizacional

Todo lo que se puede inventar ya ha sido inventado. Charles H. Duell

La innovación es el tema central de la prosperidad económica. Michael Porter. Harvard Busines School

No hay que olvidar que el cambio es permanente y que permanecer inerte es retroceder. Hay que asegurarse de mantener el espíritu innovador funcionando. *Cuando no se haya tenido ni siquiera una idea distinta en toda una semana, hay que preocuparse*. En todo mar de incertidumbres, si hay algo cierto y sólido : es el capital propio. Con ello nos referimos al conjunto de habilidades y conocimientos que un individuo ha ido ganando y acumulando con el tiempo. En medio de la tormenta se convierte en el mejor salvavidas. El primer paso es identificarlo, definir aquello que hemos sido capaces de aprender y que constituyen nuestras propias ventajas comparativas, aquello por lo que objetivamente hemos siempre valorado. Una vez definido este conjunto de cualidades personales, es el momento de trabajar para potenciarlas aun más, de manera que eso sea lo que sobresalga en medio de la turbulencia. Esta fuerza es la que nos dará todas las energías necesarias para capear el temporal. Porque eso es lo que hay que hacer; capearlo, no luchar contra él. Enfrentarse a él no sólo significa desperdiciar energías en una labor inútil sin que también implique desconocer que, finalmente a la larga, las tormentas son sanas, aunque estando en medio de ellas no lo parezcan.

Pero hay que ir más allá de la mera sobrevivencia. Con nuestro capital humano tenemos la oportunidad única de no sólo salvarnos de las aguas turbulentas sino que también de convertirnos en agentes que contribuyan a definir los cambios y a encontrar las precisiones que se buscan al interior de la organización. Es decir, debemos aspirar a revertir completamente una situación, de perjudicial, como se nos presenta su apariencia al comienzo, a útil y conveniente, no sólo para la organización, sino que incluso para nuestras propias carreras al interior de la organización. La oportunidad está, Sólo hay que tomarla.

.

7.8. **Manejando lo invisible:** Los sentimientos

Un aspecto siempre útil a tener en cuenta son los sentimientos de las personas. No son racionales ni se pueden medir, pero tienen un efecto importante en las conductas. Y los sentimientos quedan, salvo que se haga un esfuerzo sistemático por cambiarlos.

Tampoco hay que olvidar que el hombre es un animal de costumbres. Nuestras formas de comunicación, la manera en que nos relacionamos y nuestros hábitos básicos de trabajo son cosas que nos cuesta cambiar, por muchos argumentos lógicos o discursos que escuchamos. Así es que frente a los cambios hay que tener paciencia y perseverar, reforzando una y otra vez las nuevas conductas.

Y como no somos máquinas fotográficas reaccionamos más por nuestras percepciones que por los datos objetivos de la realidad. En las percepciones del pasado se va formando nuestra propia versión de la realidad, atribuyendo causas a lo sucedido y predisponiéndonos para lo que sucederá más adelante. En las percepciones de lo que ocurre en la actualidad, también se dan distorciones, muchas veces a partir de nuestros propios deseos. Vemos lo que queremos ver, preguntamos de tal manera que nos contesten para confirmar nuestras creencias. Y esto a la vez genera expectativas de lo que esperamos para el futuro.

7.9. Urgencias

No hay que confundir sentido de urgencia con apresuramiento: alguien dijo "despacio que estoy apurado". El hacer las cosas rápido, bien y sin mayor planificación puede ser clave para el ejecutivo de hoy. Pero vivir en urgencias lo puede llevar al desastre.

7.10. Desarrollo de liderazgo

Según Daniel C. Kielson, señala que los líderes tienen que aprender a transformar los aspectos debilitantes en energía positiva:

Antiguo paradigma

Creencias:

Los otros son mis enemigos;
El nombre del juego es ganar;
Yo soy mejor que ellos;
Yo estoy separado de los otros.

Comportamiento:

Segregación;
Menosprecio e intimidación;
Manipulación y explotación;

Seriedad con el temor;
Energía con un enfoque alto.

Nuevo paradigma

Creencias: Los otros son mi punto de comparación;
El nombre del juego es un desarrollo continuo,
Yo soy importante;
Yo soy parte de la comunidad

Comportamientos: Compromiso, colaboración;
Aprecio, apoyo;
Iniciativa, agresividad;
Seriedad con risa;
Energía con un enfoque alto.

(Extracto de Communication Briefing, volumen 14, N° 2)

7.11. Retroalimentación

La retroalimentación regular, específica y oportuna, promueve la conducta deseada. Esta debe verse como una oportunidad de aprendizaje.

7.12. Estandares de desempeño

Los funcionarios deben saber cuando están haciendo un buen trabajo, tener estandares de desempeño claros, bien comunicados, entendidos y logrables contra los cuales ser evaluados.

7.13. Comunicación

Una de las formas en que el ser humano se distingue de otras especies es por la creación y uso del lenguaje, siendo la comunicación lo que permite la integración del hombre con el mundo. Esta puede describirse como **interacción**, dado que ella no es sólo el traspaso de información sino que también implica a la persona como un todo, con sus ideas, creencias, hábitos, sentimientos, etc. Así entonces, la comunicación sería el intercambio de significados

entre personas, lo cual implica la existencia de un **emisor y un receptor** (Von Haller, 1974). Dicho intercambio se da a través de mensajes que son "grupos de símbolos que pueden ser estructurados de manera que tengan algún significado para alguien" (Berlo, 1961).

El mensaje busca inducir una respuesta determinada, la cual puede ser una conducta, una actitud, una emoción, etc; sin embargo, la percepción o interpretación del mensaje es selectiva y por esto no es raro que muchas veces se distorsionen los mensajes o se les de una interpretación al objetivo de la fuente o emisor. Además, es importante considerar que la comunicación no siempre se da en una relación de uno a uno, sino que en muchos casos el emisor no resulta ser sólo un individuo sino una asociación de individuos.

Ahora bien la verbalización no es la única forma de comunicación existente, lo que se dice frecuentemente es menos importante que el como se dice.

CAPITULO 8 BIBLIOGRAFIA

8.1. DESUC, Resumen Ejecutivo de Clima Organizacional de la Administración Pública Chilena, Pontificia Universidad Católica de Chile, marzo de 1997-

8.2. Illanes Frontera, Pablo, Administración del Sistema Empresa , 4° EDICIÓN.

8.3. Rodriguez Mansilla, Dario ,Gestión Organizacional ,Serie Capacitación y Desarrollo, Pontificia U. Católica de Chile, Teleduc, 1991.

8.4. Olmo Marchetti,Andreína, Diccionario de Administración Pública, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo/Universidad Central de Chile, Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, Editorial Jurídica,1997.

8.5. Silva Vazquez, Manuel, El clima en las Organizaciones, Teoría y Método e Intervención, Promociones y Publicaciones Universitaria S.A., 1992.

8.6. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, segunda edición, Mc.Graw-Hill Interamericana, S.A., 1994.

8.7. - Serrano, Edgar, Liderazgo Transformador e Inteligencia Colectiva, (Paper)

8.8. Díaz C, Rogelio, Capítulo cuarto de "La motivaciòn y las Organizaciones",

CAPITULO 9 ANEXOS

Pauta de observación

1- ¿Cuando le solicitan la realización de tareas, sus jefes la solicitan en buenos términos ?

2- ¿ La solicitud de una determinada tarea , es solicitada oportunamente y le dan plazos para realizarla?

3- ¿Por la realización de una tarea, se le reconoce un buen trabajo y se le gratifica ?

4- ¿ Las ordenes que recibe son precisas o se producen cambios de las mismas en el desarrollo de sus tareas ?

5- ¿Conoce usted hacia donde apunta su contribución de un objetivo general ?

6- ¿Se siente informado permanentemente sobre el devenir de la organización en forma oportuna, por los canales internos.?

REPÚBLICA DE CHILE - MINISTERIO DEL INTERIOR
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
BIBLIOTECA
CENTRO NACIONAL DE DOCUMENTACIÓN
PROTECCION CIVIL

DATE DUE

GAYLORD No. 2333 PRINTED IN U.S.A.

1026

REPUBLICA DE CHILE - MINISTERIO DEL INTERIOR
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
BIBLIOTECA

658.314
M758an
c.3 Monsalve M., Nicolás
Análisis del clima.....

1026

DATE	ISSUED TO

658.314
M758an
c.3 Monsalve M., Nicolás
Análisis del clima.....

1026

GAYLORD S

REPÚBLICA DE CHILE - MINISTERIO DEL INTERIOR
OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
BIBLIOTECA
CENTRO NACIONAL DE DOCUMENTACION
PROTECCION CIVIL