

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL PROBLEMA

### **1.1 Planteamiento del Problema:**

Para el desarrollo adecuado de funciones en la dinámica existente en una empresa o institución, es fundamental el Recurso Humano. Un empleado frustrado cumplirá con sus responsabilidades pero tal vez su desempeño no sea de calidad.

Es por ello que un estudio de Clima Organizacional de una empresa o institución determinada, permite conocer elementos esenciales de esta dinámica tales como: aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal, componentes que resultan imperativos en el área de Recursos Humanos al momento de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas. El concepto de Clima Organizacional es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente psicosocial de una organización. En su calidad de metáfora el término se refiere a la atmósfera social de una determinada empresa u organización estableciendo el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella. Como tantos otros conceptos de Psicología de las Organizaciones no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, en su lugar se encuentran al menos dos corrientes conceptuales marcadamente diferentes. La primera de ellas insiste en el Clima Organizacional como el conjunto de atributos o características que definen objetivamente una organización.

La otra corriente conceptual insiste en el clima organizacional como el resultado de la percepción de los sujetos de las características que tiene la empresa y la organización, y como tal un producto individual o grupal. El Clima de la Organización pasa a ser una cuestión individual, o del agregado de múltiples individuos en un grupo; lo importante no son las características reales y objetivas de la organización sino su percepción por parte de los sujetos.

Desde esta perspectiva, el concepto de clima recoge lo que se ha denominado “El Teorema de Thomas”: “Si las personas perciben algo como real, es real en sus consecuencias”. Es esta dimensión perceptiva la que suele resaltarse en la mayoría de estudios sobre clima laboral. La definición más comúnmente aceptada es la que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. La evaluación y análisis del Clima

Organizacional toma el enfoque de estudiar y encuestar las percepciones de los sujetos sobre los temas relevantes de la vida de la organización. En la actualidad todavía no se ha alcanzado un consenso total en cuanto a la definición de Clima Organizacional. En cualquier caso los enfoques en el estudio del Clima Organizacional no deben considerarse como opuestos o antagonicos, sino más bien complementarios.

Al respecto, las diferentes perspectivas sobre Clima Organizacional pueden considerarse como fases de un proceso que surge de las características objetivas y concluye en la representación psicológica que el individuo se hace de la organización.

Actualmente las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Entendiendo que el trabajo en la vida del hombre es considerado como un rol importante puesto que la generalidad de las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, se presume que de la interacción trabajador-ambiente dependerá la experiencia que cada empleado desarrollare sea satisfactoria, agradable, estimulante o por el contrario insatisfactoria y desagradable. A partir de esta experiencia se puede otorgar una mayor calidad de vida o no al equipo de trabajo. Por lo tanto, los trabajadores son fundamentales para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, por lo demás, las relaciones humanas desarrolladas positivamente son indispensables para lograr un favorable Clima Organizacional, tanto individual como colectivo de un grupo humano de trabajo. Es por ello, que la presente investigación pretende abordar esta temática tan relevante para el desarrollo organizacional, como también para las personas que la componen.

Haciendo referencia a que las tendencias hacia el desarrollo del Clima Organizacional se han extendido en los últimos años, se considera que una mirada hacia la situación actual en el ámbito público se torna indispensable para un entendimiento global del sector mencionado, para tales efectos la presente investigación será realizada en la Tesorería General de la República, específicamente en la Oficina Provincial de Chillán, una institución pública que según estudios de la Dirección Nacional del Servicio Civil califica como uno de los mejores Servicio evaluados en Excelencia Institucional 2009:

El Gobierno de Chile a través de la dirección nacional del servicio civil, distinguió, por tercer año consecutivo, a la tesorería General, como uno de los servicios mejor evaluados en el marco del premio anual por excelencia institucional 2009.

Este galardón se entrega a los servicios públicos que destacan por su buena gestión, la calidad de los servicios proporcionados a sus usuarios/as, eficiencia institucional y productividad.

(<http://www.tesoreria.cl/web/noticias/verDetalle.do?idn=3241>)

El estudio mencionado pretendía conocer este fenómeno desde la perspectiva de la gestión, no obstante sus resultado fueron utilizados en el mejoramiento la dinámica interna sin ser difundido en forma masiva, este hecho propició el llevar a cabo la presente investigación, ya que pretende ser un aporte dicha Institución y sus Usuarios.

## **1.2 Declaración del Problema:**

¿Cómo se manifiesta el fenómeno Clima Organizacional entre los Trabajadores de la Tesorería General de la República, Oficina Provincial de Chillán?

## **1.3 Preguntas de Investigación:**

- ¿Qué influencia tienen las relaciones humanas para lograr un clima organizacional adecuado?
- ¿La Comunicación incide en la interacción entre los funcionarios de la Tesorería Provincial?
- ¿Cómo afectan los tipos de comunicación, analógica y no analógica en las relaciones humanas?

## **1.4 Delimitaciones y Limitaciones:**

### 1.4.1 Limitaciones:

El estudio se enmarca dentro la dinámica de estructuración del Clima Organizacional, principalmente como se manifiesta este fenómeno entre los funcionarios de la Tesorería General de la República, Oficina Provincial Chillán.

### 1.4.2 Delimitaciones:

Este estudio se realizará en la Oficina Provincial de Chillán de la Tesorería General de la República, aplicando el instrumento de estudio a todos los funcionarios de la Institución mencionada, de esta manera conocer como se manifiesta el Clima Organizacional al interior de la Institución.

## **1.5 Variables y Objetivos:**

### 1.5.1 Listado de Variables:

Las variables configuradoras del Clima Organizacional determinadas en esta investigación, responden a componentes objetivos y subjetivos del fenómeno estudiado.

- Variables configuradoras del Clima Organizacional
  - Componentes Subjetivos del Clima Organizacional:
    - a. Desempeño y Satisfacción Personal
    - b. Relaciones Humanas
    - c. Liderazgo
  - Componentes Objetivos del Clima Organizacional:
    - a. Condiciones de lugar de trabajo
    - b. Relaciones Humanas

### 1.5.2 Objetivos:

#### General

- Conocer los factores que inciden sobre el Clima Organizacional entre los funcionarios de la Tesorería Provincial.

#### Específicos

- Identificar las variables que mayoritariamente afectan sobre el Clima Organizacional en la Institución.

### **1.5 Propósito de la Investigación:**

De acuerdo al conocimiento empírico ligado a la investigación, se deduce la importancia que ejerce, en una organización, contar con un Clima Organizacional positivo para lograr un óptimo ambiente de trabajo que sea reflejado en la ejecución de las funciones a desarrollar por cada trabajador.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es describir como se desarrolla el fenómeno Clima Organizacional y conocer los principales factores que lo determinan.

### **1.6 Fundamentación:**

El Clima Organizacional o Clima Laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre Clima Organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Un reconocimiento del Clima Organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Es por ello la importancia de un estudio que de cuenta de la situación actual de la Tesorería Provincial de Chillán, de esta forma conocer como se manifiesta el fenómeno para posterior descripción de el. Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del Clima Organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

Es por lo antes mencionado que de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Además, un estudio de este tipo resulta novedoso e interesante para el campo de las ciencias sociales, ya que desde esta perspectiva, ha sido un área poco explorada. A partir de los descubrimientos efectuados por los alumnos se describirá la dinámica de las relaciones humanas y como estas se conjugan para lograr un ambiente o clima laboral, aspecto que, como ha sido señalado, es importante para generar espacios adecuados de desarrollo y desempeño laboral.

Por lo tanto, esta investigación responde a la necesidad de conocer el fenómeno con el fin de entregar aportes significativos tomando en cuenta los postulados teóricos plasmados en el presente estudio y del conocimiento empírico obtenido en el transcurso de la propia investigación, estos aportes pretenden contribuir en el mejoramiento de la calidad del Clima Organizacional de la Tesorería General.

Bajo este precepto el presente estudio busca conocer como se manifiesta el fenómeno Clima Organizacional en la Tesorería General de la República específicamente en la oficina Provincial Chillán.

## 1.7 Definición de Términos:

Término	Definición Conceptual	Definición Operacional
<b>Organización</b>	Proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos mancomunados y objetivos personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Compromiso Laboral</li> <li>• Responsabilidad Laboral</li> <li>• Jerarquía</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>Se refiere al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.</p> <p>Función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar Laboral</li> <li>• Capital Humano</li> <li>• Condiciones Laborales</li> <li>• Proyección Laboral</li> </ul>
<b>Clima Organizacional</b>	<p>Chiavenato (2000), plantea: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros". (págs. 119).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autonomía:</b> se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.</li> <li>• <b>Identificación con la empresa:</b> se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la empresa de mecánica automotriz.</li> <li>• <b>Motivación:</b> es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa.</li> <li>• <b>Percepción:</b> es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones bajo las que trabajan.</li> <li>• <b>Reconocimiento:</b> significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.</li> <li>• <b>Responsabilidad:</b> es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.</li> <li>• <b>Relaciones Interpersonales:</b> se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta Institución.</li> </ul>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro de una concepción amplia del Clima Organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Con el estudio del clima organizacional en una institución, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Litwin y Stinger (1978) citado por Gonçalves O).

Para lograr una comprensión ampliada del fenómeno en estudio es necesario conocer diferentes planteamientos respecto a Clima Organizacional, de acuerdo a distintos autores que se refieren a ella, de tal modo obtener una visión más amplia del objeto de investigación.

A partir de lo anterior y dar sustento teórico que respalde este estudio se presentan a continuación diferentes enfoques que permitirán obtener un mayor bagaje de conocimiento del tema y por lo demás mayor claridad.



## TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Las teorías de las organizaciones son los modos como los expertos han conceptualizado las organizaciones, existen diferentes maneras o puntos de vista de ver las organizaciones:

Para definir el concepto de Clima Organizacional fijaremos el punto de partida en:

### **2.1 Teoría General de Sistemas:**

El planteamiento de Katz y Kahn (1978), marca un antes y un después en las teorías sobre las organizaciones al pasar de concebirlas como sistemas cerrados a concebirlas como sistemas abiertos y, enfatizar la mutua y estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas. El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de “clima organizacional” (Peiró, 1986). El Clima Organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas (Silva, 1996). En síntesis, podemos concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

## **2.2 Teoría Clásica:**

Esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:

- **Un Sistema de Actividades Diferenciadas:**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.

- **Las Personas:**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

- **Cooperación hacia una Meta:**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.

- **Autoridad:**

Se establece por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.

## **2.3 Teoría Neoclásica:**

Surgió en los años 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las

despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

#### **2.4 Teoría Moderna de la Organización:**

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

- **Individuos:**

Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

- **Organización Formal:**

Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

- **Grupos Pequeños:**

Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.

- **Estatus y Roles:**  
Las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
  
- **Marco Físico:**  
Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

## **INFLUENCIAS DE LA SOCIEDAD SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Ivancevich (1922), plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

- Niveles Educativos:

Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

- Diversidad de la Fuerza de Trabajo:

En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios.

- Adelantos Tecnológicos:

Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

- Contratos Laborales:

Los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del Clima Organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

- Reglamentos Gubernamentales:

Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

- **Crecimiento Organizacional:**

Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

- **Atractivo del Descanso:**

Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

### **Determinaciones Específicas del Clima Organizacional:**

De acuerdo a Ivancevich (1992), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

- **Condiciones Económicas:**

Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

- **Estilo de Liderazgo:**

Es posible que este tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

- **Políticas Organizacionales:**

Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.

- **Valores Gerenciales:**  
Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- **Características de los Miembros:**  
La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de Actividad:**  
La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

### **La Medición del Clima Organizacional:**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el Clima Organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización. De acuerdo a Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el Clima Organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

a. Clima Organizacional como Variable Independiente:

Corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre...". Sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

b. Clima Organizacional como Variable Interviniente:

En este aspecto se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..."; cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

c. Clima Organizacional como Variable Dependiente:

Esta categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de...".

Es tomada como variable dependiente cuando:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.
- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del Clima Organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.



- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el Clima Organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el Clima Organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el Clima Organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, según Álvarez, aún no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo Clima Organizacional, y si el Clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones Interpersonales:

Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

2. Estilo de Dirección:

Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

3. Sentido de Pertenencia:

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

4. Retribución:

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

5. Disponibilidad de Recursos:

Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

6. Estabilidad:

Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

7. Claridad y Coherencia en la Dirección:

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

8. Valores Colectivos:

Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

**Aportes de otros Autores:**

Rogers y Cols, citando a Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

En cuanto al Clima Organizacional el mismo se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma. Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), se encuentra entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social.

Afirma también que este conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales pueden ser medido mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas

cuantitativas tales como cuestionarios auto administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante.

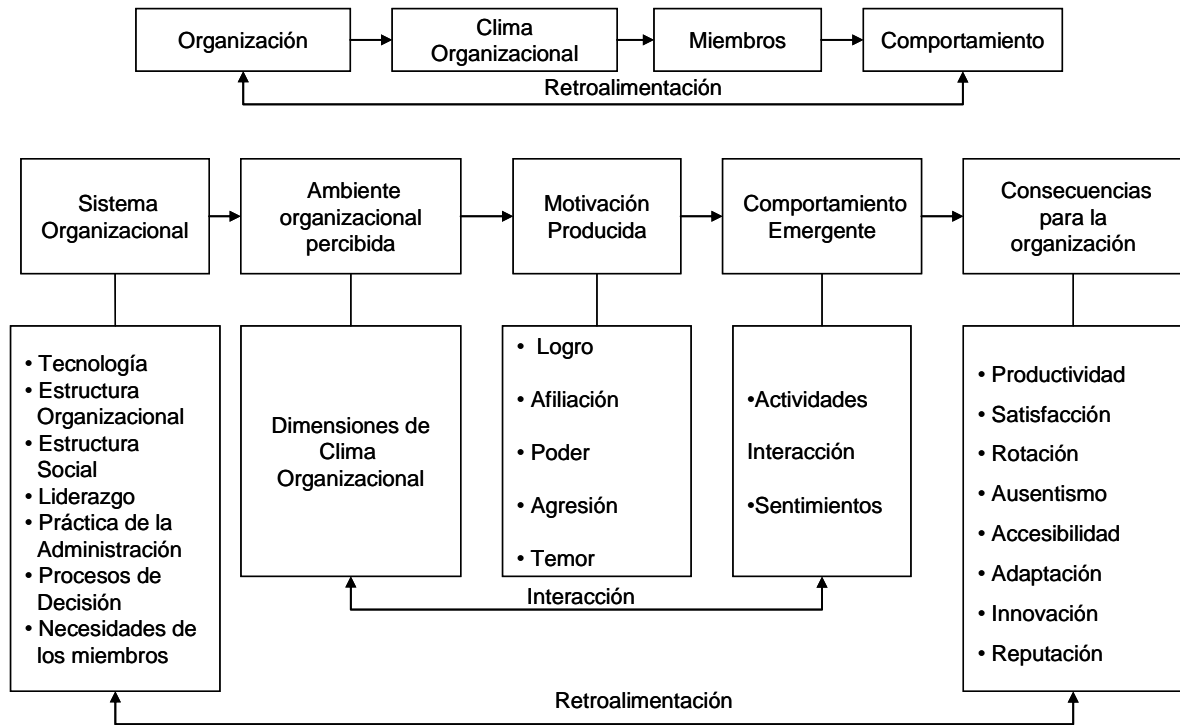
Carrasquel (1998), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo: a) autonomía individual; b) grado de estructuralización del puesto; c) orientación de la recompensa y; d) consideración, calidez y apoyo. Para Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y del as políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica que el Clima Organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas.

Más recientemente, Brunet (1987) afirma que varias propiedades grupales, tales como “liderazgo”, “normas”, “roles”, “cohesión grupal”, “procesos grupales” y “estructura grupal, conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional. Por eso, afirma Brunet, al igual que Glick (1983) y Moran y Volkwien (1988), que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Otros autores que también enfatizan en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly (1994), quienes conceptualizan el clima como "la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización".

De acuerdo a Gonçalves O, el Clima Organizacional clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización. Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Ver figura I).

Figura 1

Esquema de Clima Organizacional



Litwin y Stinger (1978)

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el Clima Organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El Clima Organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan al Clima Organizacional, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el Clima Organizacional forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo, además es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización.
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el Clima Organizacional surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el Clima Organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los funcionarios tienen ante su organización.

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio conocer el fenómeno Clima Organizacional que se genera en la Tesorería Provincial de Chillán para luego analizar y describir las variables que se han propuesto en el capítulo anterior. En esta línea de ideas, se reconoce que el Clima Organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la entidad que pretende conocer el estudio se presenta a continuación.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Estudio: Diseño**

Estudio de carácter Cuantitativo – Descriptivo, que pretende describir como se manifiesta el fenómeno “Clima Organizacional” en la Tesorería General de la República, específicamente en la Oficina Provincial de Chillán, mediante aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación. En este sentido el estudio es de tipo no experimental, con un diseño de corte seccional.

Respondiendo a los requerimientos de la Investigación se decide utilizar, para la recolección de información, la técnica de Entrevista Estructurada a través de la aplicación de un cuestionario.

### **3.2 Población Objetivo:**

La población objeto de este estudio está conformada por la totalidad de los funcionarios de la Tesorería Provincial, quienes están clasificados por los siguientes escalafones: Directivos, Profesionales, Administrativos y Auxiliares.

- Características de la Población:
  - Ambos sexos
  - Entre 25 y 65 años de edad
  - Ser funcionario de la Tesorería Provincial de Chillán.

### **3.3 Muestra:**

La muestra para obtener datos será dirigida, también llamada no probabilística, la cual estará representada por la totalidad de los funcionarios de la Tesorería Provincial, compuesta por 20 personas.



### **3.4 Validez y Confiabilidad:**

La validez es entendida como el grado en que un instrumento (ver anexo N° 1) de recolección de datos mida lo que se pretende medir realmente; es decir, si el instrumento sirve en realidad al propósito de la investigación. Es en este aspecto y para efectos de esta investigación, la validez del instrumento se realizó a través del criterio de tres jueces profesionales del área de las Ciencias Sociales, para ello se utilizaron los criterios de pertinencia y claridad en cada uno de los ítems del cuestionario, después de revisado el instrumento se sugirieron algunas observaciones, las cuales permitieron la corrección del instrumento quedando diseñado el instrumento definitivo.

Se aseguró la validez y confiabilidad a través de las siguientes Instancias:

#### **3.4.1 Revisión de un Observador Externo:**

Durante todo el proceso metodológico, y especialmente en el análisis de la información, se contó con las observaciones y orientaciones de los docentes asesores de la Universidad.

#### **3.4.2 Amplitud de la Muestra:**

Se trabajó con la totalidad de los sujetos de la Institución, que correspondían a la población total del departamento sujeto a análisis.

#### **3.4.3 Revisión Intersubjetiva entre el Equipo Investigador:**

Cada uno de los miembros del equipo investigador, revisó las conclusiones del trabajo realizado en cada una de las etapas del proceso metodológico, devolviendo posteriormente sus apreciaciones, con el objeto de llegar a una visión intersubjetiva, lo que permitió la objetividad en el estudio y a la vez logró corregir las subjetividades que se produjeron involuntariamente.

### **3.5 Técnica de Recolección de Datos:**

Para llevar a cabo la fase de recolección de datos, se utilizará la técnica de Entrevista Estructurada o Cuestionario, instrumento que utiliza la técnica estructurada para la recolección de información que consiste en un conjunto de preguntas que se preparan meticulosamente de

tal manera que aborden aspectos o hechos que interesen en la investigación, la cual configura un número de 36 preguntas estilo Likert, que permitirá conocer el fenómeno en estudio

### **3.6 Procedimiento de Aplicación**

Para dar lugar a la aplicación del Instrumento, se sostuvo una Entrevista con el Director Provincial de la Tesorería General, en el marco de dar a conocer el propósito de la investigación, solicitándoles su colaboración y autorización para que fuesen el foco del presente estudio.

Con el fin de entregar los Cuestionarios para que fuesen aplicados el Director de la Tesorería Provincial reunió a todo el personal presente, donde se les dio instrucción de cómo se debía completar el instrumento, una vez culminadas las instrucciones, cada funcionario se dirigió a su lugar trabajo para responder el cuestionario autoadministrado.

### **3.7 Análisis de los Datos:**

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences 13.0 (S.P.S.S.<sup>®</sup>) para Windows, programa donde fueron ingresadas las respuestas entregadas por la población en estudio a través de la aplicación del cuestionario.

Una vez tabulada la información se procedió a realizar los análisis pertinentes de acuerdo a las variables descritas en el capítulo 1 página 6.

### **3.8 Tratamiento de los Datos:**

En relación al tratamiento de los datos, se realizará una codificación previa de cada una de las preguntas con el fin de facilitar su posterior tabulación. En tanto, el análisis de los datos se realizará a través paquete estadístico SPSS, con objeto de describir la dinámica de Clima Organizacional respondiendo las preguntas concernientes a esta investigación de acuerdo a las apreciaciones obtenidas a partir del instrumento aplicado.

### **3.9 Presentación de la Información:**

Los datos arrojados por el instrumento se presentarán a través de gráficos y tablas, las cuales facilitarán la interpretación de cada una de las variables y su posterior descripción y análisis.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El cuestionario constituye una herramienta fundamental para comprender, observar, estudiar y analizar la evolución de los fenómenos demográficos, sociales, económicos y políticos de determinados grupo de personas, es por esta razón que se ha aplicado esta herramienta en la Tesorería General de la República, con la finalidad de conocer los factores que inciden sobre el Clima Organizacional entre los funcionarios de la institución en estudio.

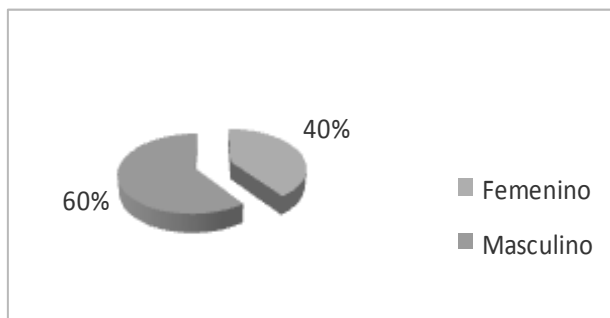
Para la elaboración de este instrumento de recolección de datos se contemplaron cinco variables fundamentales que son: Desempeño y Satisfacción Laboral, Condiciones de Trabajo, Relaciones Humanas, Liderazgo y Organización, teniendo un concepto mas acabado y que busca conocer los antecedentes expuestos por la muestra, la cual es representada por la totalidad de los funcionarios de la Tesorería Provincial, compuesta por 20 funcionarios. Cabe mencionar que los análisis de los resultados obtenidos en esta investigación son presentados de forma porcentual.

A continuación se presentarán gráficamente los resultados del trabajo de campo realizado.

#### 4.1 Presentación y Análisis de los Resultados

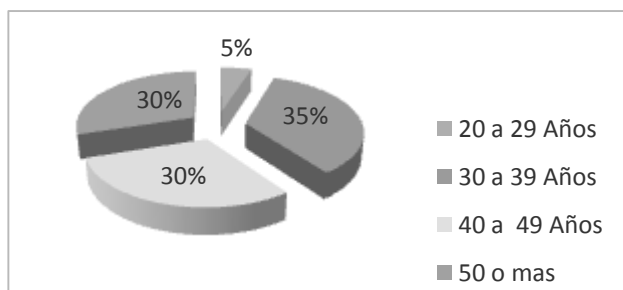
*Figura 2*

Sexo del Encuestado



La figura 2 muestra que, según la caracterización del universo en estudio total (20 funcionarios), la moda refleja que el sexo masculino es el que presenta mayor preponderancia en la población encuestada, siendo de un 60% de esta forma se visualiza la tendencia original en las organizaciones por la elevada ejecución del trabajo de varones y la baja inclusión de mujeres en puestos laborales, correspondiente a el 40% restante.

*Figura 3*  
Edad del Encuestado

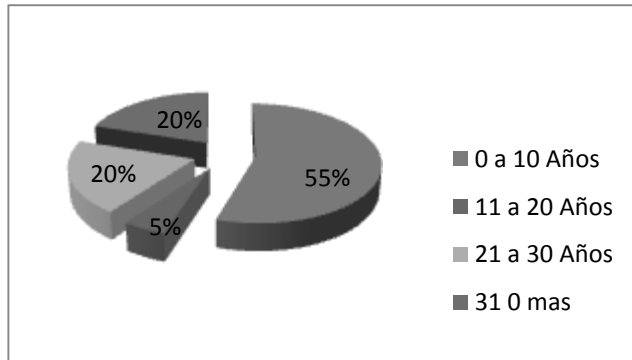


La figura 3 muestra que en cuanto a la especificación de la edad del encuestado, el gráfico anterior arroja que un 5% de la población está un tramo etéreo entre 20 a 29 años, mientras que un 35% se encuentra en el tramo de 30 a 39 años, también es posible observar que el 30 % está en el grupo etéreo de 40 a 49 años, y por último otro 30% se encuentra en un grupo etéreo de 50 o más años de edad.

Por otra parte es posible visualizar que del rango diferenciado de funcionarios entre 30 a 39 años con un porcentaje del 35%, proviene el mayor capital humano de la Institución, lo que presenta la entrada de funcionarios jóvenes a la Tesorería Provincial y cómo esta genera oportunidades a profesionales que se encuentran en dicho rango para iniciar su etapa laboral con altas expectativas respecto de lo que esta Institución proyecta.

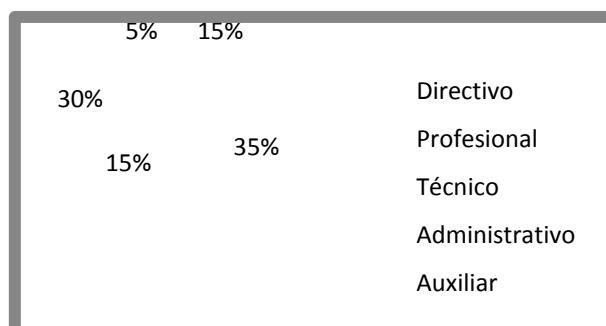
*Figura 4*

Años de Trabajo en la Institución



La figura 4 muestra que el 55% de los encuestados posee una trayectoria de 0 a 10 años, mientras que un 5% de la población presenta un periodo entre 11 a 20 años, además de un 20% que está entre 21 a 30 años de trabajo, por otra un 20% que presenta un tiempo de 31 o más años de trabajo en la organización.

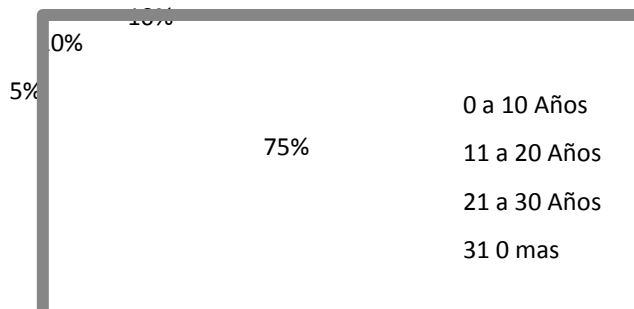
*Figura 5*  
Escalafón al que pertenece



En la figura 5 es posible observar que la población se distribuye de la siguiente manera, el 35% pertenece al escalafón de Profesional, mientras que un 30% del personal pertenece al estamento de Administrativo, también se puede observar que un 15% se encuentra en el estamento de técnicos, además otro 15% que pertenece al estamento de directivos, por último un 5% perteneciente a el escalafón de auxiliar. De acuerdo a lo anterior, se percibe que la distribución por escalafón es equitativa, a pesar de que estas son efectuadas a través de los llamados “concursos”, es importante señalar la preocupación de la Institución por generar espacios de perfeccionamiento hacia los funcionarios, forjando oportunidades para quienes deseen plasmar una proyección y trayectoria en la Tesorería.



*Figura 6*  
Años de ejercicio del Cargo

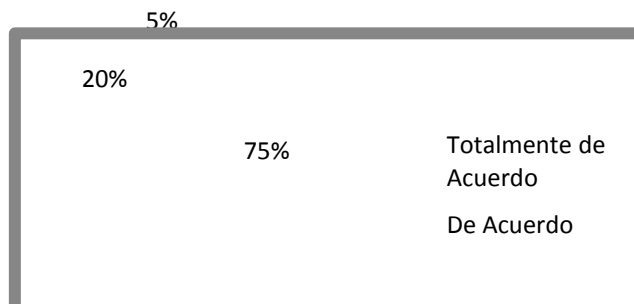


De acuerdo a los datos arrojados en la figura 6 y en relación a los años de ejercicio en el cargo de los funcionarios de la Tesorería General de la República se analiza lo siguiente: Un 75% de la población encuestada ha ejercido su cargo en un lapso de 0 a 10 años, mientras que un 5% de la muestra corresponde al rango de 11 a 20 años, un 10 % a ejercido su cargo durante un periodo de 21 a 30 años y un 10% ha realizado su trabajo durante un periodo de 31 años y más.

## Variable Desempeño y Satisfacción Personal

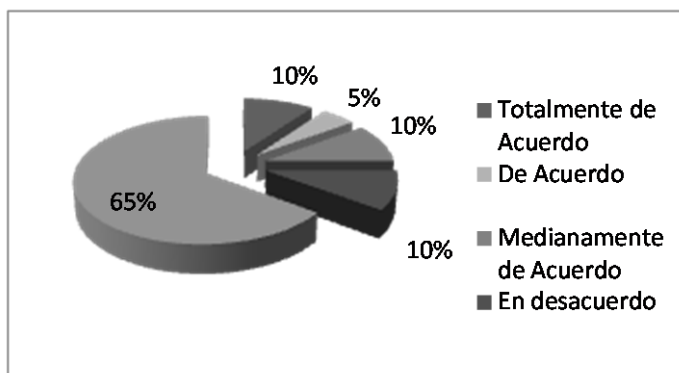
*Figura 7*

Definición clara del puesto y límites de responsabilidades



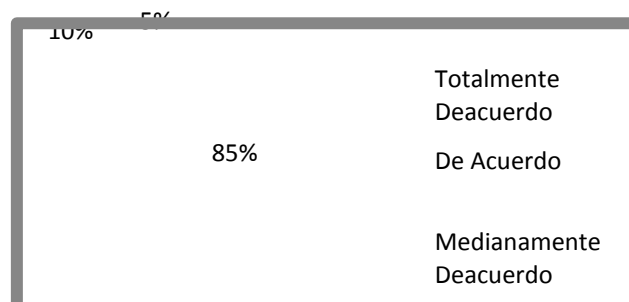
Según la Figura 7, los funcionarios de la Tesorería General de la República, la definición del cargo y límites de responsabilidades de cada uno de ellos, se manifiesta de la siguiente manera: El 75% de los encuestados, representando a 15 funcionarios, se manifiesta totalmente de acuerdo, mientras que un 20% (4 funcionarios) se declara de acuerdo. Configurando de esta manera un universo de 95% (19 funcionarios) que se declara positivamente a la definición de sus funciones y límites de responsabilidades. En contraste, el 5% (1 funcionario) de los encuestados expone su total desacuerdo. Generalizando, existe un alto nivel de aprobación a la definición de funciones y límite de responsabilidades de cada funcionario.

*Figura 8*  
Nivel de esfuerzos requerido para ejercer el cargo



En la figura 8 es posible observar que del planteamiento “Realización de esfuerzo adicional y retador en el cargo”, existe un 65%, equivalente a 13 funcionarios que reflexionan totalmente en desacuerdo a esta pregunta, sumado a un 10% (2 funcionarios) que se declaran en desacuerdo a la misma. Sumando un porcentaje de 75% (15 funcionarios) que se expresan de manera negativa a la realización de esfuerzo adicional y retador en el cargo, caracterizados por ser muy poco proactivos. A su vez, podemos apreciar, que: existe un 10% (2 funcionarios) totalmente de acuerdo, 5% (1 funcionario) de acuerdo y 10% (2 funcionarios) medianamente de acuerdo. Configurando en este rango, un porcentaje de 25% de los funcionarios que se declara positivamente a este ítems.

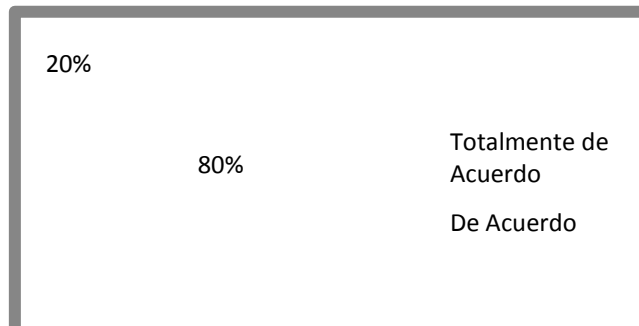
*Figura 9*  
Nivel de agrado del funcionario en su gestión laboral



En la figura 9 se expresa el agrado en el trabajo de los funcionarios de la Tesorería General de la República, en el que se infiere un elevado nivel de agrado laboral, caracterizado por un 85% que se declara totalmente de acuerdo. En contraste, se observa que un 5 % se encuentra medianamente de acuerdo con el planteamiento señalado, por lo que es posible considerar que el mayor índice de agrado es reflejado en el accionar de la Institución de acuerdo a las diferentes políticas que la rigen, por lo que denota una creciente preocupación por el desarrollo laboral, con objeto de potenciar las habilidades que los funcionarios poseen a través de capacitaciones de distinto índole, así como también, incrementa el sentimiento de nos y las relaciones interpersonales, por otra parte, un lugar con el equipamiento necesario permite llevar a cabo con mayor eficacia y agrado las tareas que les han sido designadas.

*Figura 10*

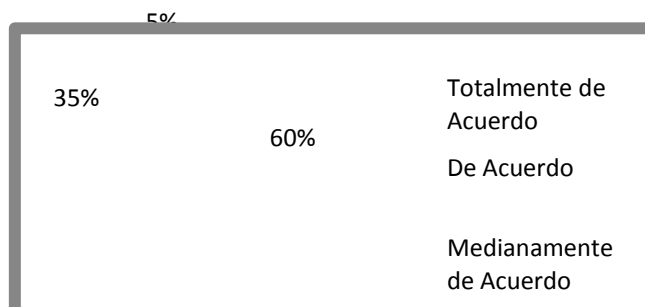
Capacidades reconocidas por el funcionario para desempeñar su trabajo



En cuanto a las “Capacidades que se requiere para el puesto”, según figura 10, se deduce que el 100% de los funcionarios de la Tesorería General de la República está de acuerdo con la premisa referida a que en el puesto ejercido se requiere de capacidades idóneas. Además, cabe mencionar que cada persona que ingresa a la Institución participa de un periodo de inducción donde se le instruye respecto de las funciones que debe asumir y desarrollar, por otra parte se percibe seguridad y confianza en las propias capacidades del funcionario lo que permite un desempeño adecuado de su labor.

*Figura 11*

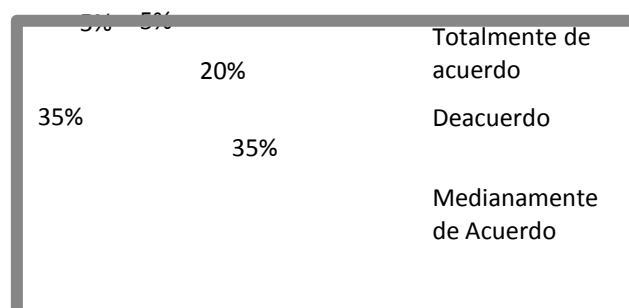
Flexibilidad en cómo hacer el trabajo para llegar a mejores resultados



En relación a la figura 11 es posible visualizar que: existe un 100% de aprobación al ítem referente a la flexibilidad de cómo hacer el trabajo para llegar a mejores resultados, detallado de la siguiente manera: el 60% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo a la pregunta realizada, mientras que un 35% de los funcionarios declara estar de acuerdo y un 5% medianamente de acuerdo. Configurando de esta manera un alto grado de flexibilidad laboral para realizar las tareas propias de los funcionarios con la finalidad de llegar a mejores resultados.

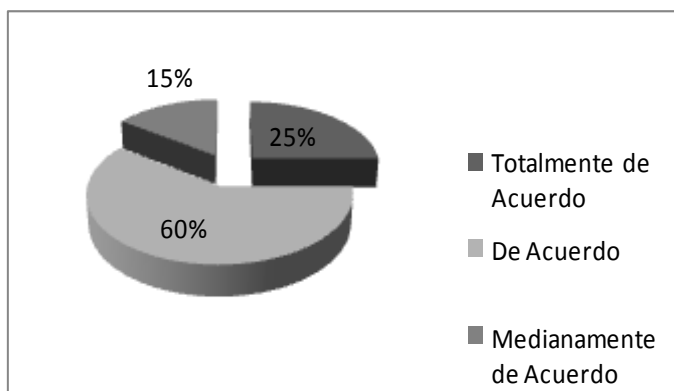
*Figura 12*

Dada las funciones, es justa la remuneración y beneficios que se recibe.



En la figura 12 es posible apreciar que de la totalidad de los elementos de la escala de Likert y que tiene relación con las remuneraciones y los beneficios recibidos por los funcionarios. De esta manera, visualizamos que un 20% de los funcionarios está totalmente de acuerdo con el enunciado, un 35% señala estar de acuerdo e igualmente un 35% hace referencia a estar medianamente de acuerdo, estableciendo un universo de 90% de los funcionarios que manifiesta algún grado de acuerdo con la pregunta indicada anteriormente. Quedando un 10% de desaprobación, repartido en un 5% de los funcionarios que declara estar en desacuerdo y otro 5% que se expresa totalmente en desacuerdo.

*Figura 13*  
Necesidad de Capacitación en área de interés



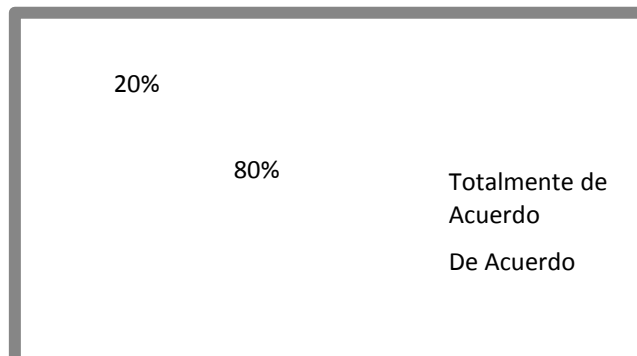
En la figura 13 podemos observar que en relación a la necesidad de capacitación en áreas de interés se infiere que el 100% de los encuestados manifiesta algún grado de interés en capacitarse. Detallado de la siguiente manera; un 25% declara estar totalmente de acuerdo, el 60% manifiesta estar de acuerdo y un 15% medianamente de acuerdo. Concluyéndose la existencia de motivación y necesidad de parte del equipo de trabajo, para lograr un aprendizaje continuo en cada uno de los funcionarios que lo componen.



## Variable Condiciones de Trabajo

*Figura 14*

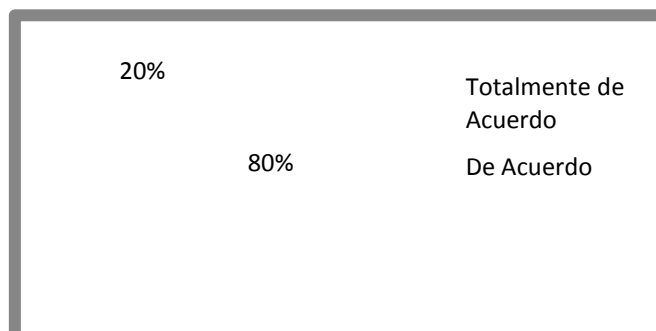
La distribución física y geográfica es adecuada con el flujo de trabajo e información



En la figura 14 es posible observar a través del gráfico que la distribución física y geográfica es adecuada y contribuye al flujo de trabajo e información, en la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán, esto es posible corroborarlo, puesto que los mismos funcionarios de dicha institución lo afirmaron, por medio de los resultados arrojados de la encuesta realizada, en la cual la mayoría indicó estar totalmente de acuerdo, específicamente el 80% y el 20% restante contestó que estaban de acuerdo.

*Figura 15*

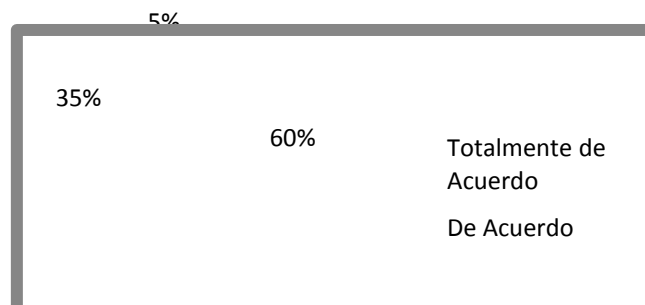
Presencia de equipamiento necesario para la ejecución del trabajo



En la figura 15 podemos observar que en la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán, la mayoría de los funcionarios, específicamente el 80% de los encuestados, admiten estar totalmente de acuerdo con que cuentan con equipamiento necesario para ejecutar sus trabajos, de acuerdo a ello es posible considerar que las condiciones de trabajo son satisfactorias y que facilitan el desempeño laboral, ya que el 20% de los funcionarios que no respondieron estar totalmente de acuerdo, de igual forma están de acuerdo, por lo cual se estima que en cuanto al equipamiento, no existe problemáticas.

*Figura 16*

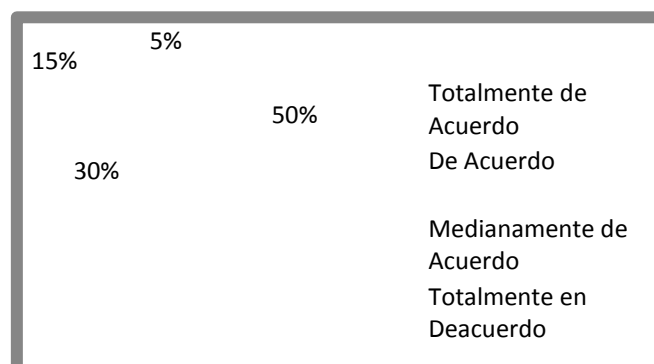
Las bases de datos existen facilitan el trabajo



Según la figura 16 expuesta se puede percibir que las bases de datos existentes en la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán, facilitan el trabajo de sus funcionarios, ya que los resultados en respuesta a la pregunta arrojan que el 60% de los encuestados están en totalmente de acuerdo y el 35% dice estar de acuerdo, pero el 5% restante dice estar medianamente de acuerdo.

*Figura 17*

Las horas de trabajo son suficientes para realizar el trabajo

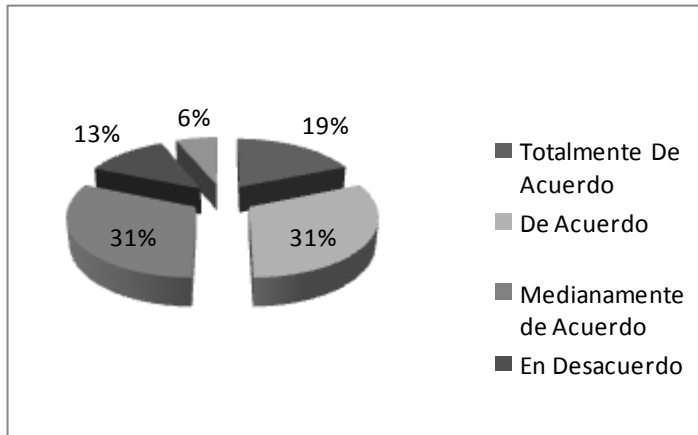


En la figura 17 podemos observar que con respecto a las horas de trabajo, existen discrepancias de percepción en los trabajadores de Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán, ya que algunos de los funcionarios encuestados, creen estar de acuerdo con que las horas de trabajo son suficientes para realizar su trabajo, mientras que una mínima minoría dice estar en total desacuerdo, esto es con un 5%, pero como se puede observar en el gráfico la mayoría con un total de 60% dice estar totalmente de acuerdo, pero también existe otro 30% de los funcionarios que asegura estar de acuerdo y el 15% restante opina estar medianamente de acuerdo.

## Variable Relaciones Humanas y de Trabajo

Figura 18

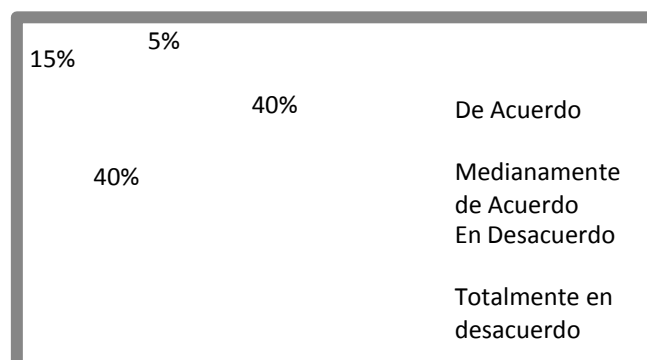
Presencia de relaciones cordiales dentro de los miembros del equipo de trabajo



La figura 18 muestra que las relaciones Interpersonales siempre serán un tema difícil de medir, puesto que depende de las personas y sus peculiaridades como seres cambiantes. En la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán, el 45% de sus funcionarios respondieron estar en total acuerdo con que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de equipo de trabajo en la encuesta; otro 25% opina estar de acuerdo con dicha afirmación; existe también un 15% que contestó estar medianamente de acuerdo y otro 10%, en desacuerdo; finalmente, sólo el 5% restante muestra total desacuerdo.

*Figura 19*

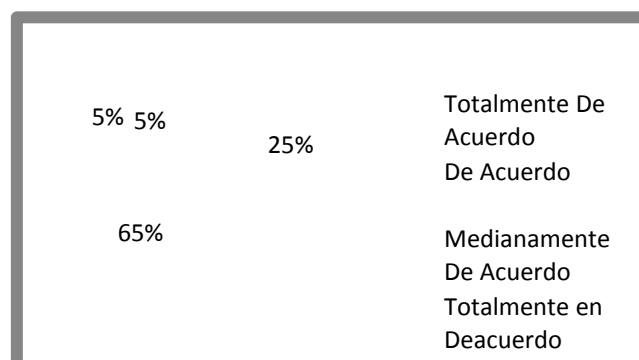
Presencia de relaciones cordiales en la totalidad de los miembros de la organización



La figura 19 se observa que respecto a la percepción que tienen los funcionarios encuestados pertenecientes a la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán sobre las relaciones interpersonales entre los miembros de dicha organización, es reflejada en los resultados que interpretan la existencia de dos grupos de 40%, uno dice estar de acuerdo y el otro medianamente de acuerdo, con respecto a que en su organización ellos consideran que sí son cordiales y abiertas las relaciones interpersonales, pero existe otro 15% que no opina estar de acuerdo y aún más, existe otro 5% que está en total desacuerdo; esto demuestra la existencia de falencia en este punto.

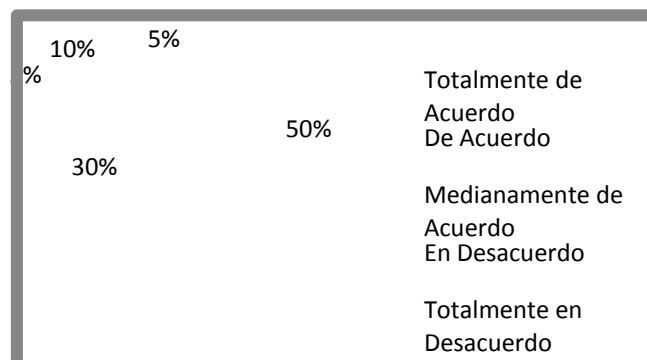
Figura 20

Nivel de conocimientos de las responsabilidades y funciones de mis compañeros



Según la figura 20 podemos observar que se afirma que la mayoría (65%) de los funcionarios, que fueron encuestados de la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán, opina estar de acuerdo con la afirmación que hace mención a que ellos conocen las responsabilidades y funciones del resto de sus compañeros de trabajo. Sumado a esto, un 25% dice estar totalmente de acuerdo con dicha aseveración, por lo que un 90% de los trabajadores encuestados manejaría información respecto de las labores de sus pares. Por otra parte, un 5% de los funcionarios manifiesta encontrarse medianamente de acuerdo, mientras que sólo un 5% en desacuerdo.

*Figura 21*  
 Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe

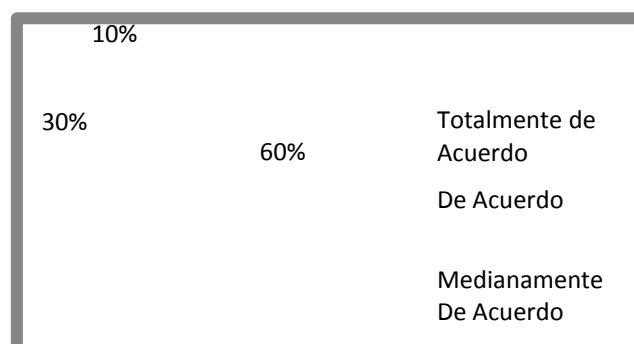


La figura 21 nos muestra que el 80% de los encuestados (50% del total que manifestó estar “totalmente de acuerdo” y 30% “de acuerdo” a la aseveración en mención) afirma que conoce las responsabilidades y funciones de su jefe, mientras que un 5% se encontraría ambivalente, considerándose “medianamente de acuerdo” con dicha afirmación. En contraste, una minoría del total de encuestados (15%) manifiesta no conocer las responsabilidades y funciones de su jefe (contestando el 5% “en desacuerdo” y 10% “totalmente desacuerdo”).



Figura 22

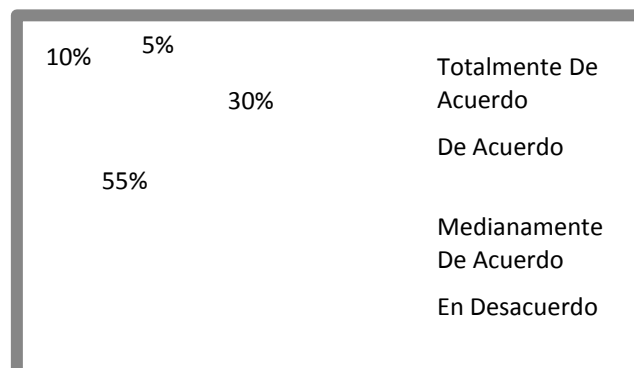
Se recibe la información requerida para el trabajo



En la figura 22 podemos observar que ante la aseveración “recibo la información que requiero para mi trabajo”, resalta la ausencia de respuestas que manifiestan desacuerdo, aunque un 10% de los encuestados estaría de acuerdo sólo en forma parcial, hallándose “medianamente de acuerdo” con la afirmación citada. En contraste, la mayoría de los funcionarios (90%), manifiesta que cuenta con la información que necesita para la realización de sus quehaceres laborales, mayoría que se encuentra dividida entre un 60% que eligió la opción “totalmente de acuerdo” y un 30% “de acuerdo”.

*Figura 23*

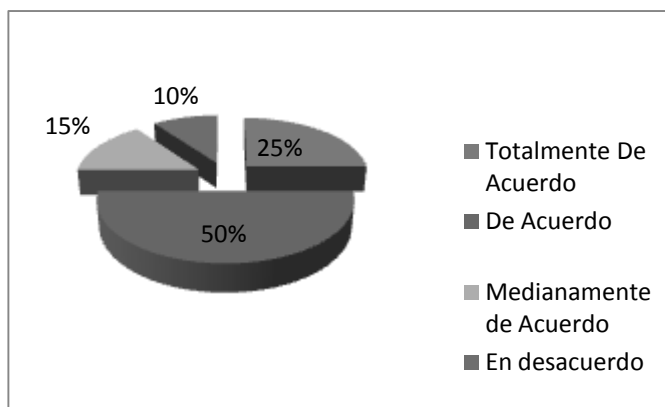
La información requerida es entregada de forma oportuna



De acuerdo a la figura 23 podemos observar que el flujo de la información, para la realización óptima de las funciones y cabal cumplimiento de las responsabilidades dentro de los plazos determinados, se torna muy relevante. En relación a ello, cuando se trata de contar con información de manera oportuna, la mayoría de los funcionarios (55% “de acuerdo” y 30% “totalmente de acuerdo”), que suman un total de 85%, manifiestan que dicha necesidad es satisfecha según sus requerimientos. Un 10% se encuentra “medianamente de acuerdo” con esta postura, mientras que sólo un 5% estaría “en desacuerdo”.

*Figura 24*

Nivel de apoyo entre los miembros del equipo para servir a los contribuyentes

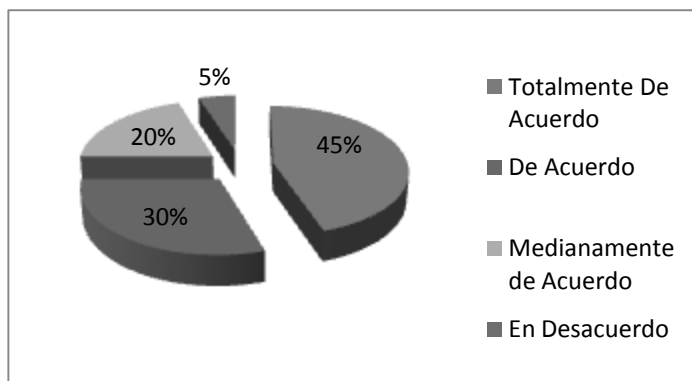


En la figura 24 podemos observar que el trabajo en equipo es un agente fundamental para la existencia de un ambiente adecuado y propicio para la realización de las tareas delegadas a cada trabajador. Uno de los aspectos que son importantes tomar en cuenta para el trabajo en equipo es el apoyo entre los compañeros de trabajo en diferentes situaciones como por ejemplo en la atención de público. Con respecto a este tema, se infiere que de la totalidad de los encuestados, la mitad (50%), aprueba estar “de acuerdo” y otro 25% dice estar “totalmente de acuerdo”, en que dentro de su lugar de trabajo existe apoyo para servir a los contribuyentes, por lo cual se deduce que la sumatoria de ambas posturas es de un 75% que considera verdadera la afirmación “mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los contribuyentes” y sólo un 15% manifiesta estar “medianamente de acuerdo, mientras que una mínima minoría de 10% se encuentra en desacuerdo.

## Variable de Liderazgo

Figura 25

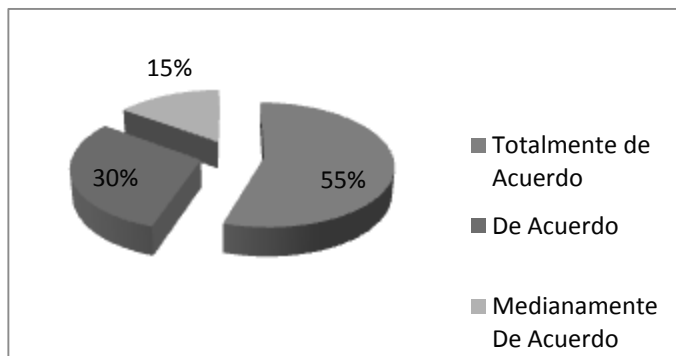
Nivel de confianza en la jefatura



De la figura 25, se puede desprender que el 75% de los encuestados afirma tener confianza con el jefe, de los cuales el 45% está totalmente de acuerdo con que siente confianza con su jefe, y el 30% de la población dice que está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 25% de los encuestados está en desacuerdo, siendo un 20% de los encuestados responde que esta medianamente de acuerdo y un 5% manifiesta que está en desacuerdo con la afirmación.

*Figura 26*

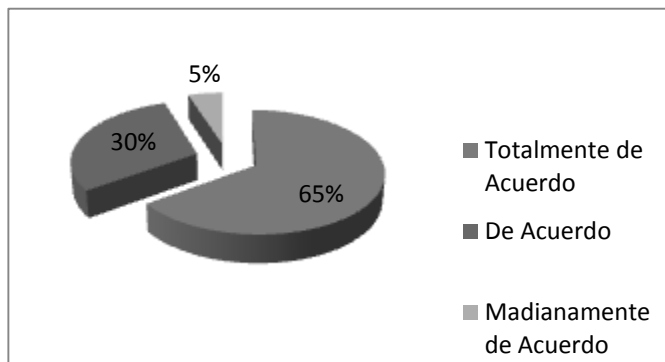
Nivel de orientación de los directivos que facilita el logro de los objetivos



En relación a la figura 26, podemos observar que el 55% de los encuestados afirma que su jefe le orienta y le facilita cumplir con su trabajo, mientras que un 30% responde que esta medianamente de acuerdo y un 15% de acuerdo, por lo que podemos concluir que el personal de la Tesorería General de la República en general manifiesta tener una buena relación con el jefe.

*Figura 27*

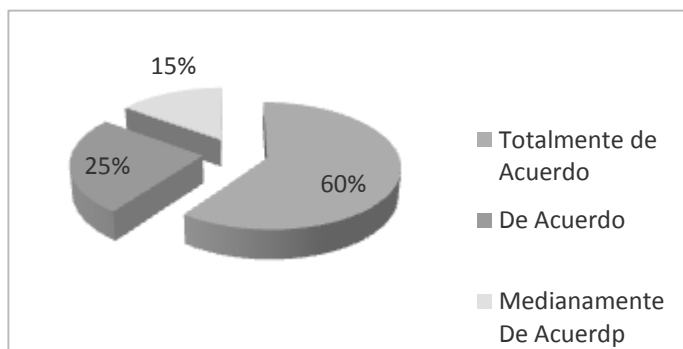
Nivel de comunicación de los directivos ante las políticas y formas de trabajo



En la figura 27, se puede observar que el 100% de la población encuestada refiere que se realiza una comunicación de políticas y formas de trabajo de los cuales un 65% está totalmente de acuerdo un 30% de acuerdo, mientras solo el 5% esta medianamente de acuerdo con la afirmación.

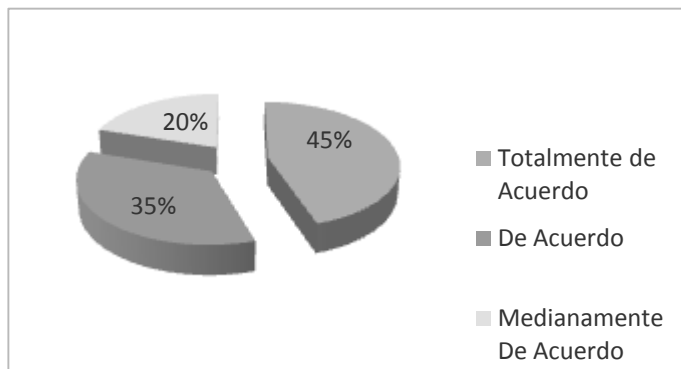
*Figura 28*

Nivel de retroalimentación de los directivos hacia el desempeño de los funcionarios



En la figura 28, se puede observar que el 100% de la población encuestada recibe retroalimentación sobre su desempeño, estando totalmente de acuerdo con esto, un 60% de ellos, un 25% de acuerdo y solo un 15% medianamente de acuerdo con la afirmación.

*Figura 29*  
Retroalimentación positiva y negativa del desempeño

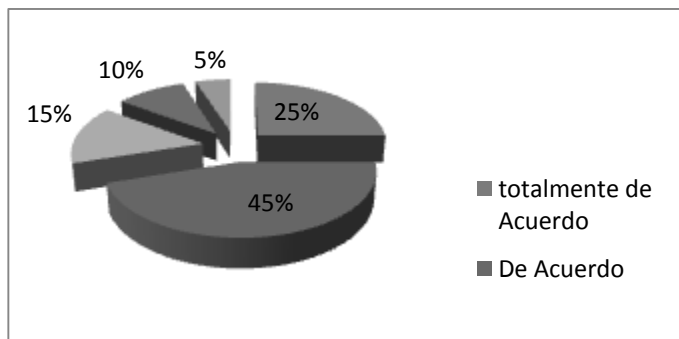


En la figura 29, se puede observar que de un 100% de la población encuestada que manifiesta recibir retroalimentación positiva y negativa de su desempeño, estando un 85% totalmente de acuerdo con la afirmación, un 15% contesta estar medianamente de acuerdo con ello.



Figura 30

Valoración y aportes del jefe cuando no se alcanza el objetivo deseado

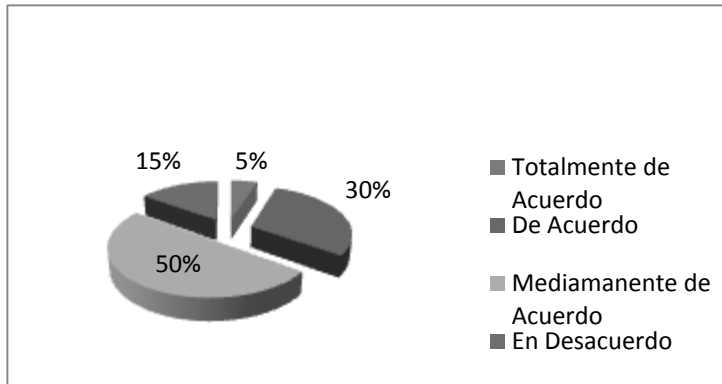


En la figura 30, se puede observar que un 85% de la población encuestada manifiesta recibir valoración de sus esfuerzos aún cuando no se alcance el objetivo, de los cuales un 25% esta totalmente de acuerdo con esta afirmación, un 45% de acuerdo y 15% medianamente de acuerdo con esto. También se puede observar que un 15% no siente valoración por sus esfuerzos aun cuando no se logre los objetivos, estando un 10% esta en desacuerdo con ello y un 5 % totalmente en desacuerdo.

## Variable Organización

*Figura 31*

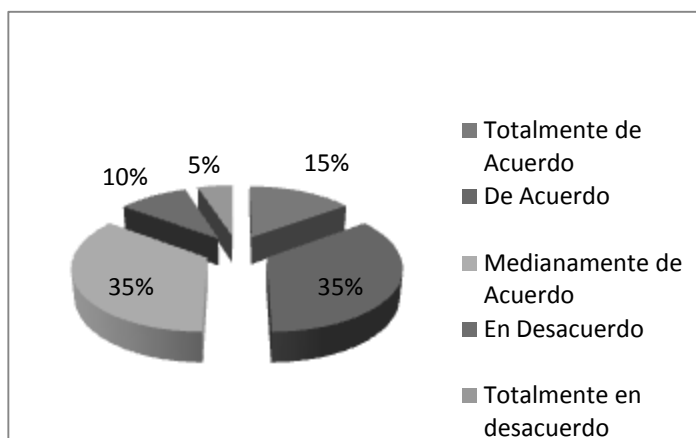
Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr buenas relaciones en la institución.



En la figura 31 se observa que los resultados del cuestionario con respecto a los eventos de convivencia entre el personal de la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán arroja los siguientes datos: El gráfico representado manifiesta que el 50% del personal de la institución se considera medianamente de acuerdo, el 30% se manifiesta de acuerdo, se deja aquí en evidencia que un 15% se encuentra en desacuerdo, se destaca que el 5% se considera totalmente de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos en relación a eventos efectuados por la institución para lograr un acercamiento y buenas relaciones interpersonales en el equipo de trabajo siendo este último el porcentaje menos frecuente. Se infiere que del total de la población encuestada un 85% considera aspectos positivos de convivencia interpersonal entre los funcionarios de la institución y el 15% restante de la muestra no considera el cumplimiento de los objetivos para lograr buenas relaciones en el equipo.

*Figura 32*

Capacitación para el futuro profesional por parte de la dirección

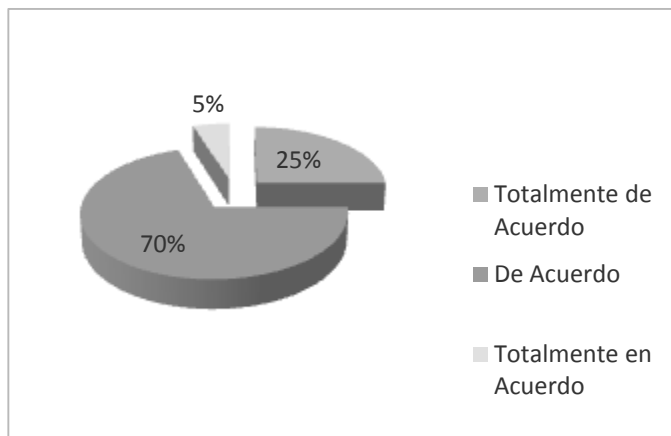


Los datos de la figura 32 manifiestan los siguientes resultados de acuerdo a la variable medida en escala Likert.:

El porcentaje más alto de la tabla infiere que un 70% de la población encuestada manifiesta estar medianamente de acuerdo y de acuerdo con las capacitaciones efectuadas por parte de la dirección institucional para proyectar un perfil profesional reformado en cada funcionario de la Tesorería General de la República, otro 15% de la muestra se considera totalmente de acuerdo con el desarrollo de capacitaciones, un 15% define estar en desacuerdo, reflejando este último la exigua valoración por parte del equipo de trabajo en optimizar su propio nivel profesional e identidad con la institución.

*Figura 33*

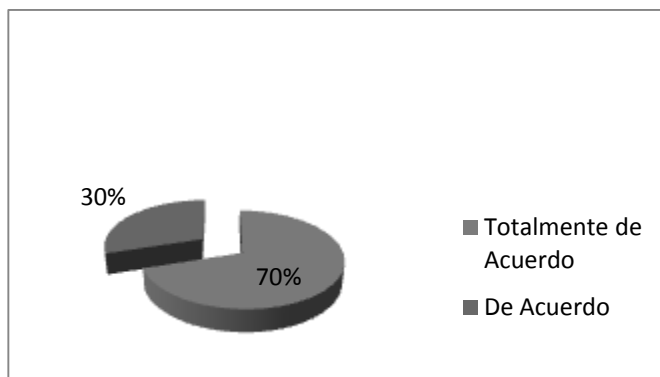
Las metas establecidas son un incentivo para el desarrollo del trabajo



Los datos arrojados en la figura 33 exponen la gran relevancia a nivel cuantitativo del cumplimiento de las metas establecidas por la institución, en otras palabras se concluye que un 95% de la población encuestada evalúa estar de acuerdo y que dichas metas constituyen un incentivo adicional y alcanzable para lograr un óptimo clima laboral, mientras que el 5% restante reconoce estar en total desacuerdo.

*Figura 34*

Compromiso del funcionario para alcanzar las metas establecidas en un periodo determinado

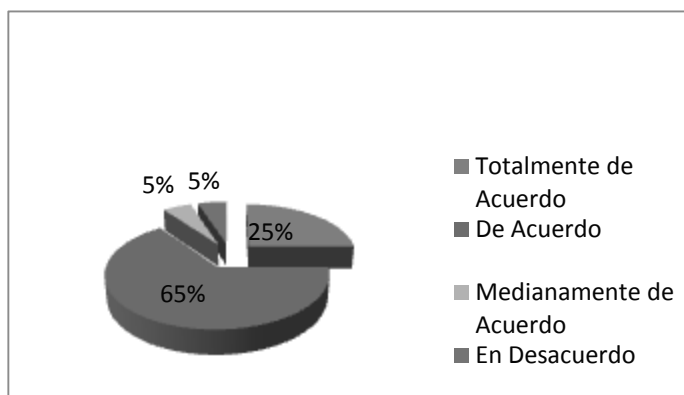


La figura 34 indica que los resultados del cuestionario con respecto al compromiso de los funcionarios para lograr metas establecidas dentro de la Tesorería General de la República de la ciudad de Chillán arrojan los siguientes datos:

Se concluye ante los datos expuestos que el total de la población encuestada manifiesta estar en total acuerdo respecto a las políticas de compromiso adquirido por los funcionarios para el logro y superación de las metas establecidas y requeridas por los cargos directivos. En otras palabras existe un substancial compromiso por adquirir responsabilidades en periodos determinados y a la vez darle cumplimiento en su totalidad.

*Figura 35*

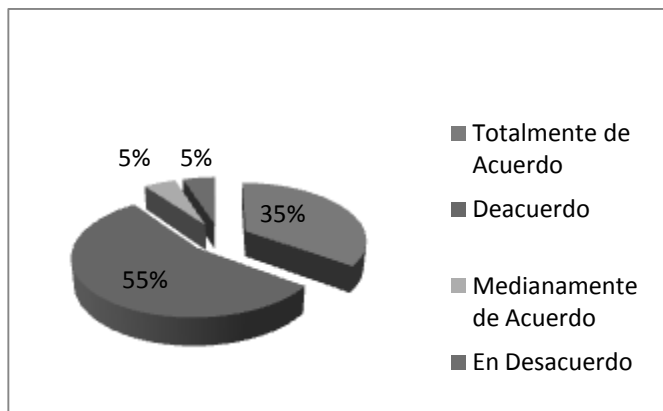
La dirección manifiesta sus objetivos y crea un sentido de misión e identidad entre los miembros



De acuerdo a la figura 35 es posible observar que los resultados del cuestionario, con respecto a si se manifiestan los objetivos claramente dentro de la institución, arrojó los siguientes datos: se concluye que un 90% de los trabajadores encuestados declara un sentimiento de identidad de acuerdo a los objetivos planteados por los directivos de la Tesorería General de la República, de esta forma procurar un sentido común e identidad interpersonal entre los funcionarios. Lo anterior resulta fundamental a la hora de evaluar factores organizacionales dentro del cuestionario ya que estos elementos identifican a la institución como una unidad cohesionada, adquiriendo una clara identidad organizacional, la cual se funda en un arduo trabajo de equipo profesional.

*Figura 36*

Existe comunicación que apoya el logro de objetivos de la organización

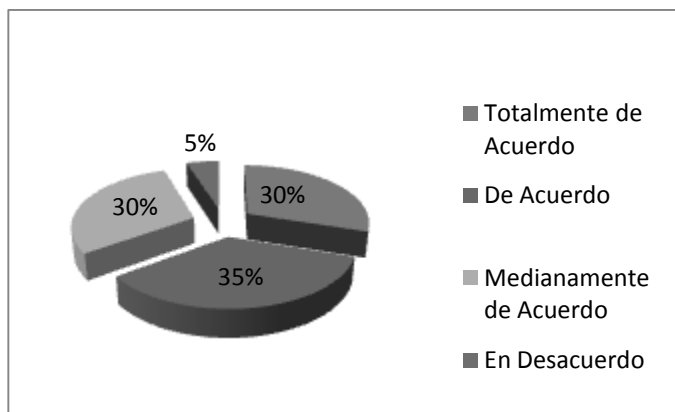


En esta figura 36 se revelan los siguientes resultados de acuerdo a la variable medida:

Respecto al resultado obtenido a través de la aplicación del cuestionario y con respecto a si existe comunicación que apoye el logro de los objetivos en la institución revela que un 90% de los encuestados indica estar en acuerdo, un 5% se considera medianamente de acuerdo y finalmente un 5% determina estar en desacuerdo respecto a el tipo de comunicación reinante. Se desprende según los resultados obtenidos en la tabla que una considerable suma de encuestados señalan estar de acuerdo con la dinámica comunicacional presente en la Tesorería General de la República y que ésta forma parte del apropiado clima organizacional presente en la institución.

Figura 37

Reconocimiento de la dirección para el personal por sus esfuerzos



En la figura 37 podemos observar que los antecedentes expuestos indican que un 65% de la población encuestada afirma obtener estímulos por parte de la dirección reconociendo el compromiso y esfuerzo del personal por su progreso continuo y siente una valoración positiva ante su equipo de trabajo. Mientras que un 30% de la muestra asume una exigua valoración de sus dirigentes en cuanto a la responsabilidad adquirida en la institución. Y solo un 5% niega obtener reconocimiento alguno referente a los esfuerzos ejecutados.



## **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS A PARTIR DE LAS PERCEPCIONES ALMACENADAS A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO**

En relación al desempeño y satisfacción personal de la población encuestada, se observa que el 75% de los encuestados conoce cabalmente las funciones que le compete desarrollar de acuerdo a su área de trabajo, por lo tanto no manifiestan requerir un esfuerzo adicional por cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones laborales, por otra parte reflejan conformidad con la retribución salarial que perciben mensualmente. Reconocen que las capacitaciones en las respectivas áreas laborales son fundamentales para la actualización en cuanto a los conocimientos que debiesen dominar, por tal razón manifiestan un alto interés por recibir perfeccionamiento.

Por lo tanto, es posible inferir que para un desempeño eficaz y eficiente de un funcionario, es importante que éste tenga un conocimiento acabado de los límites, roles y responsabilidades que debe cumplir y por las cuáles debe responder. Es por ello que para generar un desempeño acorde con los Principios y Objetivos Institucionales corresponde que cada empleado y/o funcionario conozca sus responsabilidades, se sienta motivado ya sea por sus compañeros de trabajo o mediante retribuciones económicas, lo cual incrementará el nivel de satisfacción personal y laboral, tornándose en un ciclo dependiente, donde el desempeño y la satisfacción van unidas y en aumento en la medida en que ambas sean estimuladas. Por consiguiente, esta variable afectará en la construcción de un Clima Laboral adecuado y óptimo, donde los funcionarios son esenciales, sobre todo en cuanto a lo que ellos personalmente aportan para él.

Por otra parte, respecto a las condiciones de trabajo, el equipo de funcionarios de la Tesorería General de la República, Oficina Provincial Chillán, muestra estar de acuerdo con la distribución geográfica de sus lugares de trabajo indican que es substancial poseer tecnologías que facilite el buen ejercicio laboral, cuentan con mobiliario apropiado para las exigencias de su trabajo. Declaran tener una asociación significativa para el oportuno desarrollo de las actividades, además cuentan con equipamiento necesario e idóneo. Cada uno de estos aspectos es altamente considerado por los funcionarios, ellos estiman los esfuerzos que la institución realiza por contar con la más alta tecnología y proporcionar un lugar apropiado para el desarrollo de sus funciones. En este ámbito se observa además el incremento en los logros

exhibidos por la institución a través del reconocimiento frente a los esfuerzos laborales de los funcionarios en el desarrollo de sus actividades.

Según la variable relaciones humanas y de trabajo, en la institución se observa que estos factores son altamente importantes en la dinámica interna de entre sus miembros, de acuerdo a esto podemos observar existe que un alto porcentaje de los funcionarios está de acuerdo con que existe una buena relación entre los trabajadores de la Tesorería General de República. También de acuerdo a los resultados obtenidos podemos inferir que la gran mayoría de los trabajadores sabe cuáles son las responsabilidades y funciones de sus pares, y de sus superiores. En cuanto a la información necesaria y oportuna que se requiere para la el desarrollo de las actividades, podemos mencionar que los funcionarios tienen a su disposición la información pertinente y en el momento adecuado, además podemos darnos cuenta de que existe un compañerismo la hora de servir a los contribuyentes estos se apoyan, para así entregar un mejor atención.

Por lo tanto, podemos inferir que en general existe una buena relación tanto en el ámbito interpersonal como en lo laboral.

En relación al Liderazgo en la son perceptibles diferentes aspectos que denotan como influye este factor dentro de la construcción de Clima Organizacional en la Población de estudio. Como ha sido señalado anteriormente, existen factores claves tales como: la confianza; comunicación; orientación en el trabajo, entre otras, las cuales van propiciando un adecuado o inadecuado ambiente de trabajo, es por ello que las políticas de liderazgo ejercidos en la Institución deben ser acorde a lo que esta persigue y desea conseguir. De acuerdo a lo planteado anteriormente, cobra real importancia los niveles de comunicación generada entre jefes y subalternos, tomando en cuenta que la fluidez, precisión, pertinencia y claridad en la entrega de la información son elementos sustanciales que reflejan que el nivel de comunicación es positivo. Una de las características que los líderes de éxito deben proyectar es confianza, de tal modo generarla en sus liderados, transmitir las percepciones que distingue de su grupo de liderados es parte del ciclo comunicacional, donde cada funcionario recibe una retroalimentación de su desempeño, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos que precisen ser optimizados. Se resalta que cada elemento mencionado forma parte de la dinámica interna de la Institución, por lo que es posible inferir que estos aspectos están claramente definidos y aceptados, por consiguiente, el liderazgo desarrollado en la Institución ha sido canalizado en

forma adecuada ya que un alto porcentaje de los funcionarios señala tener niveles de confianza entre sus directivos como también entre pares, lo que proporciona un clima apto para desarrollar cada una de sus labores, así como también lo indica que el report generado, contribuye en el mejoramiento del desempeño de los funcionarios.

De acuerdo al análisis efectuado a partir de la evidencia empírica reflejada en los gráficos, es posible inferir que la convivencia y las relaciones entre el personal de la Tesorería Provincial, son favorables puesto que se reconoce a la variable comunicación como un elemento fundamental para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución, cualidad que influye directamente en las relaciones interpersonales que convergen allí. A su vez también existe reconocimiento de parte de la Dirección hacia cada una de las iniciativas y gestiones que emprenden los funcionarios, política que persigue la Institución ya que cada esfuerzo realizado por sus funcionarios en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales contribuye en el fomento de un Servicio de calidad tanto intrínseca o extrínsecamente, así lo afirman el 90% de los funcionarios encuestados. Lo que denota una preocupación institucional creciente por promover en cada uno de sus funcionarios un sentido de pertenencia, compromiso, proyección y permanencia, características que reflejan una adecuada gestión en la ocupación del recurso humano.

En cuanto a aspectos de proyección laboral, la Tesorería presenta un interés en capacitar a sus funcionarios con el propósito de entregar un acervo de conocimientos útiles en la atención al contribuyente, como también contingente al trabajo que deben desempeñar.

Se observa que en cuanto a la Variable Organización, la Institución presenta lineamientos claros, los objetivos y metas están enfocados a la Misión y Visión que persigue, se presume existe claridad en cuanto a los límites que cada funcionario debe desempeñar, la estructura organizacional permite un conocimiento global en cuanto a los propósitos y/o fines planificados que se requieren cumplir, cada una de estas características interfieren en la conjugación del Clima Organizacional.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones:

De acuerdo a lo anterior planteamos los principales resultados arrojados por la presente investigación la cual se refiere al Clima Organizacional entre los Trabajadores de la Tesorería General de la República, Oficina Provincial Chillán, realizada por alumnos de la Universidad Adventista de Chile para optar al título de Trabajador Social, respondiendo así a los objetivos generales y específicos planteados en la presente investigación.

La población en estudio fue constituida por un total de 20 funcionarios, en su mayoría de sexo masculino (60%). Casi en su totalidad se sitúa en un rango de edad entre los 30 a 65 años (95%), y un 55% se ubica en un rango entre 0 a 10 años de servicio en la institución.

De acuerdo a las teorías organizacionales que sostienen el fenómeno en estudio, las cuales se nutren a partir de la teoría sistémica de la organización, que argumenta la influencia positiva del clima organizacional en las tendencias motivacionales de los funcionarios de la institución en estudio. La moda de esta variable concluye que los miembros de la organización manifiestan una conformidad total en su desempeño laboral y personal, reflejado en las funciones requeridas por el puesto, responsabilidades y roles adquiridos; Otra teoría que sustenta la investigación es la teoría moderna de la organización, la cual sostiene la presencia de elementos trascendentales en la composición de la organización que se definen en el marco físico en que se desenvuelve la organización, la tecnología apropiada, existiendo una relación interdependiente con su medio. En consecuencia las condiciones laborales manifestadas en la institución se muestran claramente ajustadas al efectivo y oportuno desarrollo de las actividades, viéndose exhibido en la adecuada distribución geográfica, equipamiento necesario, incrementando aquellos logros institucionales y esfuerzos laborales adquiridos en los funcionarios.

En cuanto a teorías que respaldan la variable de liderazgo, se sostiene la presencia de determinantes específicos desplegados dentro del sistema organizacional, donde es posible comprobar el estilo de liderazgo, potenciando el desarrollo de habilidades personales en los integrantes del equipo de trabajo. De acuerdo a lo anterior la moda determina un acuerdo positivo en el tipo de comunicación ejercida entre directivos y subalternos, proyectando

seguridad, confianza, comunicación y valoración en los esfuerzos desplegados por los miembros de la organización sobre el desempeño laboral.

El objetivo general de este estudio ha sido determinar los factores que inciden sobre el Clima Organizacional entre los funcionarios de la Tesorería Provincial, lo cual arrojó el siguiente análisis: en relación al componente de desempeño y satisfacción personal, condiciones de trabajo y liderazgo, la moda indica que los miembros de la organización manifiestan un total acuerdo, mientras que en las relaciones humanas de trabajo y componentes organizacionales se observa un acuerdo en los funcionarios. Los factores antes mencionados en su totalidad influyen sobre el clima organizacional de la institución en cuestión.

En conclusión y de acuerdo a los análisis descritos anteriormente se sostienen que los trabajadores de la Tesorería General de la República, oficina provincial de Chillán perciben un buen clima organizacional, debido a que la muestra de 20 funcionarios que participaron en la investigación se manifiesta en total de acuerdo con las condiciones laborales actuales, prevaleciendo relaciones más humanitarias de parte de los directivos y de acuerdo a la teoría neo clasista de la organización, aumentando significativamente la productividad laboral.

## **5.2 Recomendaciones del Estudio:**

A partir de esta descripción del Clima Organizacional de la Tesorería General de la Republica, Chillán. Estamos en condiciones de afirmar, que en la misma, en éste momento, las percepciones de un clima organizacional es altamente satisfactorio. Salvando algunas excepciones con ciertas debilidades, como en la comunicación, esfuerzo adicional para realizar las funciones, en el reconocimiento, en la satisfacción con el salario, entre otras.

La buena dirección estratégica en la administración de los funcionarios en las organizaciones, debe estar orientada a ayudar a las personas a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales como institucionales.

Como ya conocemos, la dirección de RR.HH es considerada como una técnica para conducir las actividades de las personas, dentro de un marco formal de actuación, a fin de que puedan alcanzar un resultado determinado, por ello tiene que desarrollar funciones y técnicas

especializadas, como las que presentamos a continuación, quedando en evidencia la importancia que adquiere que estas funciones estén desempeñadas por una profesión como el Trabajo Social. En la cual, nuestra metodología concretizada en, diagnosticar, programar, ejecutar y evaluar son inherentes en nuestro ámbito de actuación. Aportándonos los conocimientos y antecedentes necesarios para:

5.2.1 Implementar un departamento de bienestar del personal dentro de la Tesorería General de la República, que reside en la ejecución de acciones y tareas de forma planificada y en función a programas y proyectos que promuevan el buen desarrollo laboral, en coordinación entre los directivos y Profesionales del área social.

5.2.2 Desarrollar políticas institucionales eficientes, donde se implementen programas de recreación para los funcionarios, en las cuales los trabajadores desarrollen habilidades sociales y Trabajo en equipo, facilitando la convivencia asertiva entre los miembros de la institución. Estos programas se pueden llevar a cabo a través de comisiones internas que se ocupen de la organización de actividades tales como: aniversario de la institución, celebración de fiestas patrias, celebración de navidad, celebración de cumpleaños, entre otras.

5.2.3 Fortalecer capacitaciones laborales en los funcionarios de la institución a través de profesionales idóneos que fortifiquen capacidades de trabajo en equipo.

Para finalizar, creemos que es vital que las instituciones tomen conciencia de la importancia que tiene un buen clima laboral, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992) *El Constructo "Clima Organizacional". Concepto, Teorías y Resultados Relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional Vol. 11 N° 1 y 2.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR, Germán A.
- Chiavenato, Idalberto (1989) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. McGraw- Hill; México.
- Gonçalves, Alexis P. (1997) *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hernández Sampieri, Roberto. (1991) *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez, México: Graw-Hill Interamericana de Mexicana, S.A.
- Ivancevich Gibson, J. (1992) *Conducta, Estructura y Procesos Organizacionales*. Ed. McGraw – Hill
- Muchinsky, P (1994) *Psicología Aplicada al Trabajo*.
- Werther, William (1991) *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Ed. McGraw-Hill; México.
- [documento de WWW] URL <http://www.tesoreria.cl>