

GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Diagnóstico del índice de madurez de la gestión del clima laboral en la Unidad de Atención de Salud de la Universidad de Santiago

Diagnosis of the maturity index of the work environment management in the Health Care Unit of the Universidad de Santiago

Edición Nº 32 – Agosto de 2018

Artículo Recibido: Noviembre 29 de 2017

Aprobado: Abril 02 de 2018

AUTORES

Cristóbal Abedrapo Gallardo

Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile

Diplomado en Coaching Organizacional, Universidad de Chile

Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica, Universidad de Santiago.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: crisobal.abedrapo@usach.cl

Patrick Carvajal Pastén

Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica y Administrador de

Industrias, Universidad de Santiago de Chile.

Diplomado en Gestión de las Personas, Universidad de Santiago

Santiago, Chile.

Correo electrónico: patrick.carvajal@usach.cl

Germán Flores Contreras

Administrador de Industrias y Tecnólogo en Control Industrial, Universidad de Santiago.

Diplomado en Gestión de las Personas, Universidad de Santiago.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: german.flores@usach.cl

Resumen

En este artículo se presentan los principales resultados de un estudio diagnóstico de índice de madurez de clima laboral, realizado en la Unidad de Atención de Salud de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco de un proyecto de titulación para obtener el título profesional de Administrador de Industrias de la misma casa de estudios. En

particular, esta investigación se basa en la aplicación de la herramienta número 6 del Modelo Evolutivo de Clima Laboral, denominada “Índice de madurez de la gestión del clima laboral” (Vergara, 2015). El equipo investigador realizó adicionalmente una profundización de los análisis del diagnóstico, con el objetivo de identificar diferentes niveles de madurez de clima dentro de los grupos estudiados. Esto permitió obtener una mayor claridad de lo realizado, dando pie a futuras intervenciones que se puedan implementar para su mejora. El grupo investigador plantea además, que este estudio se contextualiza en la promoción del Estado de Chile para promover la gestión de clima en instituciones públicas, como un aspecto estratégico para mejorar la eficiencia en la atención de los servicios entregados, además de contribuir a la mejor calidad de vida laboral de las personas.

Palabras clave: Clima organizacional, madurez de clima, instituciones públicas

Abstract

This article presents the main results of a diagnostic study of the maturity index of the work environment carried out in the Health Care Unit of the Universidad de Santiago de Chile. This study was a degree project to obtain the professional title of Manager of Industries at Universidad de Santiago de Chile. In particular, this research is based on the application of tool number 6 of the Evolutive Model of Labour Environment called "Maturity Index of work environment management" (Vergara, 2015). Additionally, the research team carried out an in-depth analysis of the diagnosis with the aim of identifying different levels of work environment maturity within the studied groups. This allowed to obtain a greater clarity of what has been done giving rise to future interventions that can be implemented for its improvement. The research group also proposes that this study is contextualised in the promotion of the State of Chile to promote environment management in public institutions as a strategic aspect to improve the efficiency of service delivery, in addition to contributing to the best quality of work life of people.

Keywords: Organisational environment, environment maturity, public institutions

Introducción

Durante varias décadas el clima organizacional ha sido ampliamente estudiado por diferentes autores, existiendo consenso respecto a considerar este concepto como una variable fundamental dentro de la gestión de organizaciones (Rodríguez et al., 2011). Así también, se han desarrollado diversos modelos y metodologías en relación a estos estudios, los cuales tienen la expectativa de abarcar la mayor cantidad de percepciones de las personas, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones de directivos encargados de empresas y recursos humanos. En este sentido, es importante contextualizar las mediciones relacionadas con clima laboral respecto a la organización que lo aplique, para de esta manera, tener mayor foco y aplicabilidad en los resultados. Tal como menciona Silva (1996, citado por Bautista et al., 2016: 9)

Muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones entre otros, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados, pasando por alto la historia de la organización, así como indicadores que influyen en la satisfacción laboral y por ende su afectación o influencia en el rendimiento de los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones. Como consecuencia, dichos programas fracasan o tienen un impacto sólo a corto plazo (Bautista et al., 2016: 9)

En el presente estudio se muestra la aplicación de una herramienta de medición del índice de madurez de la gestión del clima, perteneciente al Modelo Evolutivo de Clima Laboral (Vergara, 2015), que busca diagnosticar el índice de madurez del clima laboral, y cuyos resultados son profundizados recogiendo variables propias de la institución que lo aplica, permitiendo obtener datos atingentes y focalizados.

Antecedentes teóricos de la investigación

Según Sziklai: (2006, citado por Rodríguez et al, 2016: 9)

En el último tiempo la gestión de capital humano ha tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro

de ellas, a la vez que se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas. (Rodríguez et al., 2016: 2).

La gestión del clima organizacional se ha transformado en una práctica común, sin embargo, en el caso de Chile, las instituciones públicas y estatales se encuentran retrasadas en este ámbito (Carvajal y Flores, 2017: 1). Se estima que una de las principales razones de esto, es la falta de priorización política y desconocimiento por parte de los líderes de estas instituciones respecto a la gestión del clima como un factor determinante en la calidad de los servicios prestados. Otro argumento que se estima relevante, es la escasez de recursos económicos destinados a las diferentes instituciones públicas para estos efectos, sobremanera cuando muchas de ellas no tienen el objetivo de generar utilidades (Carvajal y Flores, 2017: 1).

Sin embargo, en los últimos años, el Estado de Chile ha realizado esfuerzos para promover la gestión de clima en organizaciones públicas. Es así como en el año 2012, la Dirección Nacional del Servicio Civil, a través de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, comparte el documento “Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos” como guía práctica de implementación (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2012). Así también, como parte de la agenda de modernización del Estado, durante el año 2015 la Presidenta de la República firmó el Instructivo Presidencial N°1 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, definiendo la agenda 2015 - 2018, que, en esta materia, deberán desarrollar los servicios públicos y en la cual se menciona:

Desarrollar periódicamente estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales, e implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de las evaluaciones efectuadas, se constaten mayores brechas (Instructivo presidencial N°1, 2015).

Algunos elementos conceptuales de clima organizacional

De manera permanente en el tiempo, se han desarrollado diversos modelos que pretenden visualizar el clima organizacional como una variable clave para el éxito de una organización y el bienestar de las personas (Anderson & West, 1998; Zohar, 1980; entre otros). Se entiende que al ser una variable que mide e interpreta la percepción de políticas, prácticas y procedimientos, estas se van modificando con los cambios en los modelos de gestión, diseño de trabajo e incorporación de tecnologías en los diversos ámbitos laborales. Esto quiere decir, que las variables medidas en los primeros estudios de clima organizacional (Mayo, 1933; Lewin, 1938; otros), hoy se reformulan para lograr un mayor entendimiento en contextos cambiantes, de alta competencia y exigencias por parte de ciudadanos, clientes y usuarios.

Entre estos modelos podemos mencionar el de Steve Glowinkowski (2009), el cual define al clima organizacional como “*el principal predictor del desempeño en las organizaciones*”, motivando o desmotivando los esfuerzos “*en los empleados individuales*”. Según este autor, un clima organizacional eficaz representa la condición clave que permitirá a una organización desempeñarse con éxito. (Glowinkowski, 2009)

Modelo Evolutivo de Clima Laboral

De manera similar, Vergara desarrolla el “Modelo Evolutivo de Clima Laboral” el cual está compuesto por 9 instrumentos que permiten medir y gestionar el clima organizacional. Los instrumentos son los siguientes (Vergara, 2015: 49-155):

1. **Encuesta de autoevaluación para jefaturas y colaboradores:** Herramienta que identifica las conductas recurrentes que ayudan o no a la mejora del clima.
2. **Índice de contribución de las actividades claves del trabajo:** Evaluación sobre el grado de aporte que producen al clima la forma en que son realizadas las tareas claves del negocio.

3. **Mapa de contribución al clima de las actividades claves:** Permite tomar perspectiva del grado de aporte de las actividades claves del trabajo, al clima y tomar cursos de acción.
4. **Modelo de plan de acción para la gestión del clima que genera madurez:** Plan de trabajo que reparta las labores a realizar entre todos los actores claves, generando un sentido claro de que todos tienen algo que hacer para la mejora, pero no en el mismo rol.
5. **Pauta reunión entendimiento de los resultados de la encuesta de clima:** Para guiar a la jefatura en cómo conducir una primera conversación de entendimiento de los resultados de la encuesta, buscando entender y no resolver los problemas.
6. **Índice de madurez de la gestión del clima:** Permite chequear los indicadores claves que aportan a clarificar en qué momento está la gestión del clima en el área.
7. **Matriz de evaluación de prácticas de mejora del clima:** Evaluación integral las prácticas actuales o que se piensa en implementar y el grado en que estas contribuyen a generar madurez en la gestión del clima.
8. **Check list para el tablero de control:** Para evaluar el tipo de impacto en el clima de los factores clave subyacentes a los resultados de la encuesta del clima, para así identificar ámbitos de trabajo y de esta manera lograr que los resultados de la encuesta sean consistentemente positivos y sustentables.
9. **Plan de gestión para la madurez del clima:** Determinar los ítems clave sobre los cuales se requiere tomar acción. Esto se convertirá en la base de la agenda del comité de clima o el equipo responsable.

Índice de madurez de la gestión de clima

Tal como se ha mostrado, el modelo de Vergara (2015) se compone de 9 herramientas que entregan diversas aristas del clima organizacional. En particular, la herramienta número 6 “Índice de madurez de la gestión del clima” busca identificar el grado en que los miembros de una organización perciben los mensajes organizacionales de manera similares. Este índice de madurez se entiende bajo el supuesto de que, a una mayor

similitud en el entendimiento entre personas dentro de una organización, existe también una mayor madurez en la gestión de clima (Vergara, 2015). La herramienta mencionada fue aplicada a la Unidad de Atención de Salud de la Universidad de Santiago, en el marco del proyecto de titulación para la carrera Administrador de Industrias de la Universidad de Santiago (Carvajal y Flores, 2017).

Descripción de la Unidad de Atención de Salud.

La Unidad de Atención de Salud de la Universidad de Santiago, fue creada en el año 1975 para contar con atención médica y dental para estudiantes y funcionarios(as). Depende estructuralmente del Departamento de Calidad de Vida Estudiantil de la Vicerrectoría de Apoyo al Estudiante. Como un subsistema dentro de la Universidad, tiene por misión implementar acciones de fomentar, controlar, proteger y recuperar la salud tanto física como mental de los integrantes de la comunidad universitaria, extendiendo su accionar a estudiantes, académicos, funcionarios(as) y sus cargas familiares (misión unidad de Atención de Salud, 2012). En este sentido, la Unidad de Atención Salud es una institución que se rige con los mismos cánones de la Universidad.

Entre los servicios otorgados se encuentran los siguientes:

Medicina	Odontología	Programas
Medicina general	Odontología general	Campañas de salud
Ginecología-Obstetricia	Cirugía bucal	Campañas inmunizaciones
Psiquiatría	Endodoncias	Primeros auxilios
Matrona	Prótesis Fija-removible	
Kinesiología	Rayos X	
Enfermería	Urgencias dentales	
Traslados - Ambulancias		

Tabla 1: Especialidades Unidad de Atención de Salud (Carvajal y Flores, 2017).

Metodología utilizada para la medición de la madurez del clima organizacional

La herramienta N°6, es una encuesta que, según Vergara, permite chequear rápidamente indicadores claves, que aportan a clarificar en qué nivel de madurez se encuentra la gestión del clima. Vergara, en relación al índice de madurez de la gestión de clima laboral, señala lo siguiente:

Está basado en el principio de que, en la medida en que la gestión del clima madura, hay visiones similares entre todos los actores respecto de qué ocurre, independiente de que la respuesta no sea positiva. Lo importante es que se generan visiones comunes entre el equipo, su jefatura y los gerentes. Por tanto, el índice de madurez está construido en base al grado en que se producen “confusiones”, es decir, el grado en que las miradas son distintas respecto de los problemas, los roles, las formas de resolverlos o simplemente las cosas no están claras. (Vergara, 2015:128)

La herramienta utilizada consta de 6 factores, considerados indicadores claves, los cuales miden el grado de percepción de las personas hacia la gestión que desempeña la unidad:

Factor 1	Claridad del rol
Factor 2	Entendimiento colectivo del negocio u organización
Factor 3	Modelo mental de la gestión del clima
Factor 4	Prácticas de clima sustentable
Factor 5	Cumplimiento de las condiciones laborales y promesas de la empresa
Factor 6	Capacidad de diálogo y debate

Tabla 2: Factores del instrumento (Carvajal y Flores, 2017). Fuente: Adaptado de Vergara, 2015.

Categorías según resultados

Vergara (2015) establece en su modelo, que las organizaciones se pueden categorizar en etapas de madurez, dependiendo de los puntajes obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta n°6. Las etapas de madurez son las siguientes:

Puntaje	Etapas de madurez	Descripción
6 - 18	1. Desconcierto y Frustración	Equivale a la etapa más inmadura de la gestión del clima, donde las visiones respecto de lo que pasa y por qué pasa son muy distintas entre colaboradores y jefaturas
19 - 35	2. Activismo	El modelo mental de lo que es el clima en esta etapa suele ser concebido como relaciones sociales y convivencia entre todos, acá se trabajan solamente temas superficiales y no temas por debajo del iceberg
36 - 47	3. Comprendiendo	Se pasa de lo social a lo netamente laboral, en donde se ponen los temas complicados sobre la mesa y los problemas difíciles de enfrentar, se aprovecha el acercamiento para generar puentes de confianza para hablar de lo que pasa realmente en el trabajo.
48 - 60	4. Gestionando	Lograr este nivel de madurez significa trabajar en la parte de abajo del iceberg. Es decir, que se han abordado en rondas sucesivas distintos proyectos para enriquecer el trabajo en sí y hacerlo más desafiante y motivador. Es un aprendizaje conjunto de la gerencia, del jefe de equipo y del área de capital humano, es la conexión con el modelo del negocio y las prácticas de trabajo que las componen.

Tabla 3: Puntajes y descripción de etapas de madurez. Fuente: Adaptado de Vergara, 2015.

Las categorías señaladas se determinan a través de preguntas que contiene el instrumento, sirviendo de esta forma como un diagnóstico organizacional. El modelo señala que, para cada etapa, se deben desarrollar acciones específicas que contribuyan a la organización a avanzar hacia un siguiente nivel. Finalmente, los puntajes que determinan la etapa de madurez son calculados a través del promedio, es decir, la sumatoria de las respuestas, dividido por el total de estas.

Ajustes complementarios al instrumento

El equipo investigador (Carvajal y Flores, 2017) decidió complementar la herramienta número 6 del modelo evolutivo de clima, con datos categóricos que permitieran obtener información para la generación de análisis específicos en los distintos grupos que componen la Unidad de Atención de Salud. Con esto se busca obtener diagnósticos focalizados, que permitan realizar una intervención más eficiente en tiempo y recursos. Estos datos son los siguientes:

Sección	Cargo	Rango Edad	Género	Años en la Unidad
Medicina	Profesional	20 - 30 años	Femenino	0 - 10 años
Odontología	Técnico	31 - 40 años	Masculino	11 - 20 años
Administración	Administrativo	41 y más		21 y más

Tabla 4: Datos de base complementarios (Carvajal y Flores, 2017)

Muestra del estudio

En el caso de la investigación realizada, el instrumento fue aplicado de manera censal a toda la Unidad de Atención de Salud, en la cual se obtuvieron 36 respuestas de un total de 44 funcionarios(as), distribuidos de la siguiente manera:

Sección	Responde	No responde	total
Medicina	15	2	17
Odontología	9	2	11
Administración	12	4	16
Total	36	8	44

Tabla 5: Respuestas de la encuesta (Carvajal y Flores, 2017)

Para efectos de la aplicación del instrumento, el equipo investigador (Carvajal y Flores, 2017) decidió eximir al Director de la Unidad, debido a que la mayoría de los reactivos apuntan a recoger percepciones relacionadas con las jefaturas directas de las personas. En tanto, hubo 7 funcionarios(as) que no respondieron debido a razones como licencias médicas, permisos, ausentismos espontáneos, entre otros. Esto quiere decir, que el 100% de los funcionarios(as) que se encontraban en la Unidad de Atención de Salud al momento de la aplicación del instrumento, respondieron el instrumento de medición, lo que equivale al 81% del total de la dotación.

Resultados de la investigación

El objetivo de aplicar la herramienta n° 6 del modelo evolutivo de clima laboral (Vergara, 2015) es entregar información diagnóstica que facilite la gestión y toma de decisiones por parte de la dirección de la unidad. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

A nivel organizacional:

Unidad de Atención de Salud	Suma de valores absolutos	Encuestados	Puntaje (promedio)	Etapa de madurez
Total	1.047	36	29,08	Activismo

Tabla 6: Resultados totales (Carvajal y Flores, 2017)

En la tabla se muestra que la Unidad de Atención de Salud se encuentra en la etapa de madurez “activismo”. Esto quiere decir que, en la institución se trabajan solamente temas superficiales relacionados con el clima organizacional, evitando abordar temas conflictivos por no tener un nivel de madurez que lo permita (Vergara, 2015).

Análisis y resultados de datos complementarios

Tal como se mencionó anteriormente, el equipo investigador profundizó en el diagnóstico obtenido, a través de los distintos grupos que componen la Unidad de Atención de Salud. En este sentido, los resultados son los siguientes:

- **Análisis por sección**

En este análisis se considera a la organización y su estructura, dividiendo los grupos por las áreas de tarea que permiten focalizar los resultados, obteniendo lo siguiente:

Sección	Suma de valores absolutos	Encuestados	Puntaje	Estado de madurez
Medicina	442	15	29,47	Activismo
Odontología	218	9	24,22	Activismo
Administración	387	12	32,25	Activismo
Total		36		

Tabla 7: Estados de madurez de clima por sección (Carvajal y Flores, 2017)

Se muestra que las áreas Medicina, Odontología y Administración se encuentran en la etapa de activismo al obtener un puntaje que se encuentra entre el rango 19-35. Al igual que el análisis de la Unidad de Salud en su totalidad, en las secciones se trabajan solamente temas superficiales relacionados con el clima organizacional, evitando abordar temas conflictivos por no tener el nivel de madurez que lo permita (Vergara, 2015).

- **Análisis por cargo**

Al efectuar el análisis por grupos de cargo, es decir, por los estamentos y niveles de responsabilidad, se permiten visualizar diagnósticos específicos para estos grupos. Los resultados fueron los siguientes:

Cargo	Suma de valores absolutos	Encuestados	Puntaje	Estado de madurez
Profesional	505	15	33,67	Activismo
Técnico	141	9	15,67	Desconcierto y frustración
Administrativo	362	12	30,17	Activismo
Total		36		

Tabla 8: Estados de madurez de clima por cargo (Carvajal y Flores, 2017)

En el cuadro se muestra que existe una diferencia en el grupo “Técnicos”, quienes, según el modelo de Vergara, se encuentran en un estado de madurez de “Desconcierto y frustración” al obtener un puntaje que se encuentra en el rango entre 6 y 18 puntos. Esto significa que existen diferentes visiones respecto a la percepción del clima por parte de este grupo (Vergara, 2015). En términos prácticos, al diseñar acciones de mejora, este grupo debiera desarrollar actividades distintas a la del resto de los grupos, por tener un nivel de madurez diferente.

- **Análisis por antigüedad laboral**

Otro análisis relevante es el de grupos por antigüedad laboral. Este factor se circunscribe en la importancia que tienen las personas con mayor antigüedad en la Universidad de Santiago, siendo un aspecto cultural de esta. De esta manera, el equipo investigador incorpora lo mencionado por Silva (1996), en relación a recoger la historia de la organización en diagnósticos e intervenciones de este tipo. En otras palabras, al agregar este análisis, la investigación considera elementos culturales que pueden identificar diferencias en las percepciones de madurez de clima. Los resultados de estas categorías son los siguientes:

Años en la unidad	Suma de valores absolutos	Encuestados	Puntaje	Estado de madurez
0-10	573	19	30,16	Activismo
11-20	116	3	38,67	Comprendiendo
20 y más	319	14	22,79	Activismo
Total		36		

Tabla 9: Estados de madurez de clima por años en la unidad (Carvajal y Flores, 2017)

Se muestra una diferencia en el grupo de funcionarios(as) de la Unidad, cuya antigüedad laboral se encuentra entre los 11 y 20 años. Este grupo está en una etapa de madurez de clima denominado “Comprendiendo”, lo que indica que pueden abordar situaciones difíciles de enfrentar, de índole netamente laboral (Vergara, 2015). Se muestra que los grupos de 0-10 años de antigüedad y los funcionarios(as) con 20 y más años de antigüedad, se encuentran en la etapa “Activismo”.

Entre otros análisis efectuados en la investigación se encuentran los grupos de “Género” (masculino o femenino) y Edad de las personas (rangos 20-30; 31-40; 41 y más), todos los cuales estuvieron en la categoría “Activismo” sin distinción (Carvajal y Flores, 2017).

- **Análisis por factores**

El estudio además, permitió realizar un análisis por cada uno de los factores considerados por el instrumento del modelo evolutivo (Vergara, 2015). Para obtener

estos resultados, se agruparon las respuestas en “percepciones positivas” y “percepciones negativas” dependiendo del resultado en la escala del instrumento, (puntuación de 1 a 10). Así, cada una las respuestas que se encontraban en el rango 1-5 fueron calificadas como negativas, en tanto las respuestas cuyas percepciones se encontraban en el rango 6-10, fueron calificadas como positivas. Los resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

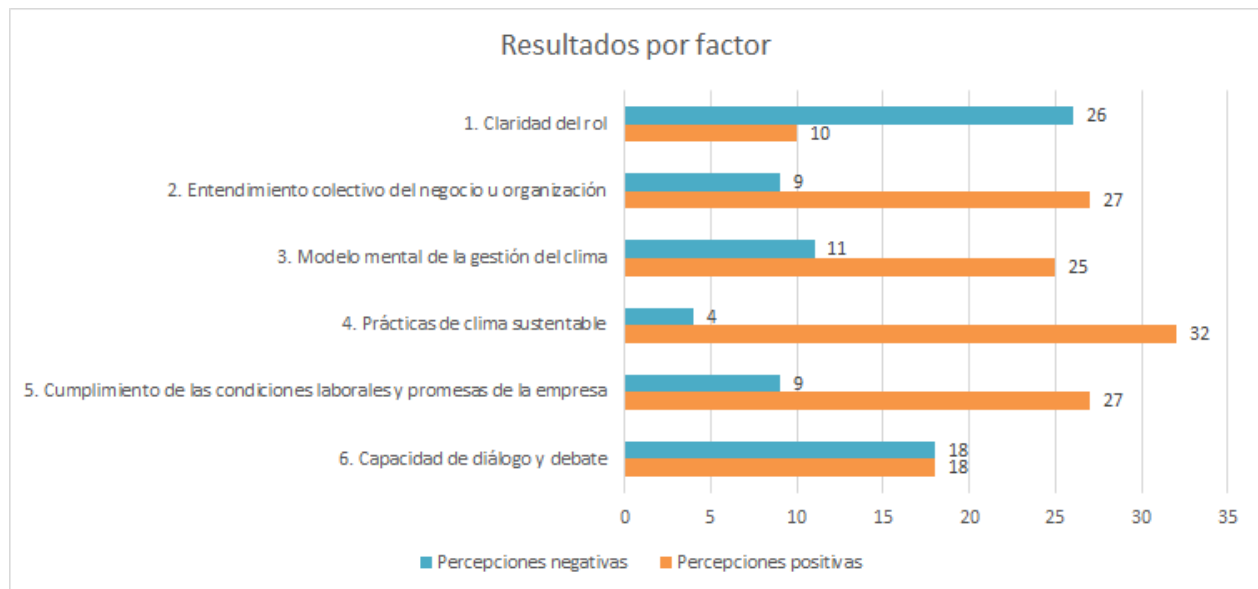


Gráfico 1: Resultados por cada Factor (Carvajal y Flores, 2017)

A partir de este análisis, se observa que los factores “Entendimiento colectivo del negocio”, “Modelo mental de la gestión del clima”, “Prácticas de clima sustentable” y “Cumplimiento de las condiciones labores y promesas de la empresa” tienen una mayor tendencia en sus percepciones negativas, por lo cual se considera que éstos deben ser trabajados a través de un plan de acción que incorpore estas particularidades. En el factor n°6, “Capacidad de diálogo y debate”, se observa que las percepciones positivas son igual a las percepciones negativas. En cuanto al factor n° 1 “Claridad de rol”, tiene una tendencia de sus percepciones positiva, por ende, no se estima necesario generar acciones específicas para mejorarlos en esta etapa.

En síntesis, el diagnóstico exhibe que la organización debe centrarse en asuntos relacionados con la percepción de “Entendimiento colectivo del negocio u organización”, “Modelo mental de la gestión del clima”, “Prácticas de clima sustentables” y

“Cumplimiento de las condiciones laborales y promesas de la empresa” (Carvajal y Flores, 2017).

Conclusiones

El presente artículo muestra un diagnóstico del índice de madurez de la gestión de clima laboral en la Unidad de Atención de Salud de la Universidad de Santiago de Chile. Este fue desarrollado a partir de la herramienta número 6 del Modelo Evolutivo de Clima Laboral (Vergara, 2015), siendo profundizado en su análisis para obtener mayor detalle del diagnóstico en los distintos grupos que componen la organización. El objetivo es entregar información relevante y focalizada a la dirección de la Unidad para desarrollar acciones pertinentes de acuerdo a sus resultados.

A partir de lo observado, se muestra que la Unidad de Atención de Salud se encuentra en una etapa de “activismo”, destacando resultados negativos en las percepciones de “Entendimiento colectivo del negocio”, “Modelo mental de la gestión del clima”, “Prácticas de clima sustentable” y “Cumplimiento de las condiciones laborales y promesas de la empresa”. Así también, se identificaron los grupos de Antigüedad laboral de entre 11-20 años, en una etapa de “Comprendiendo”, como también, el grupo de Técnicos en una etapa de “Desconcierto y frustración”. El resto de los grupos diagnosticados en el estudio se encuentran en la etapa de “Activismo”.

A modo de sugerencia, se expone que la Unidad de Atención de Salud debe desarrollar planes de acción, no solamente focalizados en los resultados generales obtenidos, sino que también, recogiendo las particularidades de los distintos grupos diagnosticados. Para esto, si bien el modelo evolutivo de clima laboral (Vergara, 2015), establece sugerencias y lineamientos para el desarrollo de estos planes de acción, la Unidad de Atención de Salud debe adaptarlos a la realidad organizacional para que no fracasen en el corto plazo, como menciona Silva (1996).

Referencias Bibliográficas

1. Vergara, S., (2015) *La inteligencia colectiva. Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el*

bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Santiago. Ediciones UC.

2. Rodríguez A., Retamal M., Lizana J. y F. Cornejo, (2011) “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena” en *Revista Latinoamericana de psicología de la salud y social* [En Línea] No. 2. Agosto 2011, Universidad Andrés Bello, disponible en: <http://revistas.ucn.cl/index.php/saludysociedad/article/view/819> [Accesado el 08 de octubre de 2017]
3. Bautista F., Burgos K. y A Díaz, (2016) Diagnóstico de indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa sistemas integrales de asistencia técnica siat, s.a de c.v. del periodo del mes de marzo a junio del año 2016. Tesis de Licenciatura en Psicología. Departamento de Psicología. Universidad del Salvador.
4. Carvajal, P. y G. Flores, (2017) Aplicación del índice de madurez de la gestión del clima laboral en la Unidad de Atención de Salud de la Universidad de Santiago de Chile. Tesis de título profesional. Santiago, Departamento de Tecnologías de Gestión. Universidad de Santiago de Chile.
5. Servicio Civil del Gobierno de Chile. (2012) “Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos”. [En Línea]. Disponible en: www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion_clima_laboral_vf2012x.pdf [Accesado el 28 de septiembre de 2017]
6. Gobierno de Chile (2015) “Instructivo Presidencial N°1 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. [En Línea]. Disponible en: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf [Accesado el 23 de septiembre de 2017]
7. Anderson and West, (1998) “Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory” en *Journal of Organizational Behavior* [En Línea] No. 19. Mayo 1998, University of London, disponible en: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C/abstract) [Accesado el 08 de octubre de 2017]
8. Zohar, D. (1980) “Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications” en *The Journal of Applied Psychology*, [En Línea] No. 65. Febrero

1980, USA, Gilad Chen, disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>
[Accesado el 09 de octubre de 2017].

9. Mayo, E., (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Volumen 4, Edición 2013, USA, Routledge.

10. Lewin, K., (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*, Edición 2013, USA, Martino Fine Books

11. Glowinkowski, S., (2009) *It's Behaviour, Stupid!": What Really Drives the Performance of Your Organisation*. Reino Unido. Ecademy Press.