



**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL FENÓMENO DE AUSENTISMO LABORAL EN  
CARABINEROS DE CHILE EN EL PERIODO 2019- 2020”.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna : Soledad Díaz Smith**  
**Profesor Guía : Matías Sanfuentes Astaburuaga**

**Santiago, Diciembre 2021**

**“Análisis de los factores coincidentes en virtud del fenómeno de ausentismo laboral generado por los cambios sociales ocurridos en Chile durante el periodo 2019- 2020”**

**RESUMEN**

La presente investigación buscó establecer los factores coincidentes del ausentismo laboral, en los trabajadores de la comisaría 37° de Vitacura. El estudio se realizó considerando una estadística oficial entre el año 2019 y 2020. Metodológicamente se planteó como un trabajo enfocado en la recolección de información. Carabineros de Chile reconoce haber recibido 5.381 licencias médicas por accidentes en actos de servicio en los 75 días que siguieron el 18 de octubre del 2019, y un total de 31.893 licencias en total en dicho periodo, que corresponde al 26% de total anual del 2018, se estableció que existe un fenómeno de ausentismo laboral y desgaste horario, asimismo se establece que existen funcionarios que tienen a conseguir algunas licencias, y aún hay un componente machista cuando se expresan las jefaturas sobre licencias maternales, Un 76% refiere verse afectado por la consecuencia que trae la falta de recursos humanos,

**Palabras Claves:** Ausentismo, Laboral, Desgaste, Funcionario Policial, Carabineros

***"Analysis of the coinciding factors of the phenomenon of absenteeism generated by the social changes that occurred in Chile during the period 2019-2020"***

**ABSTRACT**

*The present investigation was based to establish the coinciding factors of absenteeism in the workers of the 37th police station in Vitacura. The study was carried out considering an official statistic between 2019 and 2020. Methodologically it was proposed as a work focused on the collection of information. Carabineros de Chile acknowledges having received 5,381 medical licenses for accidents in acts of service in the 75 days that followed October 18, 2019, and a total of 31,893 licenses in total in said period, corresponding to 26% of the annual total of 2018 , it was established that there is a phenomenon of absenteeism and work hours, it is also established that there are officials who have to get some licenses, and there is still a sexist component when the heads of maternity leave are expressed, 76% refer to being affected by the consequence of the lack of human resources,*

**Key Words:** Absenteeism, Labor, Attrition, Police Officer, Carabineros

# Índice General

<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentación.....</b>	<b>7</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 <i>Objetivos General</i> .....	14
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO .....	14
<b>Capítulo 2 Marco Teórico.....</b>	<b>15</b>
2.1 RECURSOS HUMANOS .....	15
2.2 TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
2.2.1 <i>Clima laboral</i> .....	15
2.2.2 <i>Teoría de madurez Argyris</i> .....	16
2.3 FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA LABORAL .....	19
2.4 ESCALA LIKERT .....	19
2.4.1 <i>Construcción de la Escala</i> .....	20
2.4.2 <i>Motivación</i> .....	20
2.5 PSICOLOGÍA POSITIVA .....	23
2.6 SOBRECARGA LABORAL .....	24
2.7 CHILE EN EL CONTEXTO ACTUAL.....	26
2.7.1 <i>Ciudadanos</i> .....	26
2.7.2 <i>Estallido Social</i> .....	27
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico .....</b>	<b>29</b>
3.1 ENFOQUE .....	29
3.2 TIPO DE DISEÑO.....	30
3.2.1 <i>Instrumentos y Recolección de datos</i> .....	30
3.3 ANÁLISIS POR TRIANGULACIÓN DE DATOS .....	33
<b>Capítulo 4 Análisis de Resultados .....</b>	<b>35</b>
4.1 RESULTADOS EN BASE A ESTADÍSTICA DE TRANSPARENCIA LICENCIAS MEDICAS.....	35
4.2 RESULTADOS ESTADÍSTICA LICENCIAS MEDIAS .....	38
4.3 RESULTADO ENCUESTA DE LICENCIAS MÉDICAS .....	39
4.4 RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL .....	64
4.4.1 <i>Datos Cuantitativos</i> .....	64
4.5 RESUMEN EJECUTIVO DE LA ENCUESTA DE LICENCIAS MÉDICAS.....	63
4.6 RESUMEN EJECUTIVO DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	74
<b>Capítulo 5 Propuesta de Intervención .....</b>	<b>75</b>
5.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....	75
5.1.1 <i>Probidad</i> .....	76

5.1.2 Comportamiento Organizacional .....	76
5.1.3 Ética en la cultura organizacional.....	77
5.1.4 Psicología positiva.....	78
5.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA: .....	78
5.2.1 Principios Orientadores.....	79
5.2.2 Escucha Activa .....	79
5.3 ACTIVIDADES.....	80
5.4 ALINEAMIENTO CULTURAL .....	80
<b>Capítulo 6 Conclusiones.....</b>	<b>84</b>
6.1 RECOMENDACIONES.....	85
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Capítulo 7 Anexos .....</b>	<b>94</b>
7.1 ANEXO 1.....	94
7.2 ANEXO 2.....	96
7.3 ANEXO 3.....	97
7.4 ANEXO 4.....	100
7.5 ANEXO 5 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	107

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Esquema de Resultados .....	35
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cantidad y Extensión de las Licencias .....	9
Gráfico 2 Tipos de Licencia .....	36
Gráfico 3 Total días de Licencia por Sexo .....	36
Gráfico 4 Cuenta la cantidad de Licencias Independiente la Cantidad de Dias .....	37
Gráfico 5 Pregunta 1 .....	40
Gráfico 6 Pregunta 2 .....	41
Gráfico 7 Pregunta 3 .....	42
Gráfico 8 Pregunta N° 4. ....	43
Gráfico 9 Pregunta N° 5. ....	44
Gráfico 10 Pregunta 6 .....	45
Gráfico 11 Pregunta N° 7.....	46
Gráfico 12 Pregunta N° 8.....	47
Gráfico 13 Pregunta N° 9.....	48
Gráfico 14 Pregunta N° 10.....	49
Gráfico 15 Pregunta N° 11.....	50
Gráfico 16 Pregunta N° 12.....	51
Gráfico 17 Pregunta 13 .....	52
Gráfico 18 Pregunta N° 14.....	53
Gráfico 19 Pregunta N° 15, basada en la pregunta 13.....	54
Gráfico 20 Pregunta 15 sobre permisos .....	55
Gráfico 21 Pregunta 16 .....	55
Gráfico 22 Pregunta N° 17.....	56
Gráfico 23 Pregunta N° 18.....	57
Gráfico 24 Pregunta 19 .....	58
Gráfico 25 Pregunta 20 .....	58
Gráfico 26 Pregunta N° 19.....	59
Gráfico 27 Pregunta N° 20.....	59
Gráfico 28 Pregunta N° 21.....	60
Gráfico 29 Pregunta N° 22.....	60

Gráfico 30 Pregunta 17.2 .....	61
Gráfico 31 Pregunta 23 .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teoría de la Madurez Chris Argyris .....	17
Tabla 2 : Evolución del Concepto de Motivación .....	21
Tabla 3: Enfoques contemporáneos sobre la motivación.....	22
Tabla 4 Instrumento de Recolección de Datos .....	31
Tabla 5 Estadística Licencias Médicas según especialidad .....	38
Tabla 6 Definición de las dimensiones utilizadas en el estudio.....	64
Tabla 7 Respuestas diagnóstico Clima Laboral .....	65
Tabla 8 Resultados Dimensiones Mayores.....	68
Tabla 9 Dimensión Balance de Vida y Trabajo .....	69
Tabla 10 Prácticas y Cultura.....	70
Tabla 11 Compensación.....	71
Tabla 12 Personas .....	72
Tabla 13 Trabajo .....	73

## Capítulo 1 Fundamentación

### 1.1 Introducción

La sociedad actual requiere que los trabajadores en general sean eficientes, eficaces y con una orientación al logro y resultado esta condición competitiva es aceptada ampliamente en los ámbitos privados, no obstante en las áreas de seguridad pública, esta es una tarea con difícil abordaje por la naturaleza de los problemas que enfrenta una entidad pública encargada del orden social, como Carabineros de Chile, las expectativas pueden superar ampliamente el alcance de las facultades, cobertura territorial y herramientas con las que cuenta un funcionario público, (Pais-Ribeiro, 2005).

La labor de Carabineros de Chile se ha visto notoriamente exigida en los últimos dos años, luego de las protestas que se iniciaron desde octubre del año 2019 en las principales ciudades de Chile, el proceso conocido por el nombre de “estallido social”, implicó para Carabineros de Chile diversos cambios horarios, turnos extensos, y agotamiento físico y mental en la institución, (Ahumada, 2020).

Luego en los meses posteriores en virtud de la pandemia mundial por el Covid-19, se han sumado labores adicionales en el marco de estado de excepción que, dictado desde el 18 de marzo de 2020, por un plazo de 90 días, y extendido en cuatro oportunidades, por similar periodo, hasta el 30 de septiembre del 2021, para apoyar las barreras sanitarias, (Interior, 2021).

Hoy a dos años del estallido y del inicio de la pandemia, con la incorporación masiva del teletrabajo en variadas áreas de la sociedad, aún existen problemáticas tanto por el cansancio laboral, o por la exigencia horaria y se mantienen en la institución, por tanto, se requiere de la elaboración de mejoras a nivel de la unidad de Recursos Humanos,

El ausentismo se plantea como la no presencia o ausencia en el desarrollo de una actividad, la denominación más usual que se ha utilizado para identificar al tiempo de trabajo no realizado ha sido la de absentismo, aunque este término se emplea para el tiempo de trabajo perdido, existe un consenso para referirse a toda ausencia al trabajo, ya sea justificada o no, con multitud de causas, esta medición de tiempos sería la diferencia entre las horas de trabajo contratadas y realizadas, (Martinez Quintana, 1995).

Sobre las horas contratadas y no realizadas, se pueden considerar aquellas que se justificaron por licencias médicas, en el caso de Carabineros de Chile reconoce haber recibido 5.381 licencias médicas por accidentes en actos de servicio en los 75 días que siguieron el 18 de octubre del

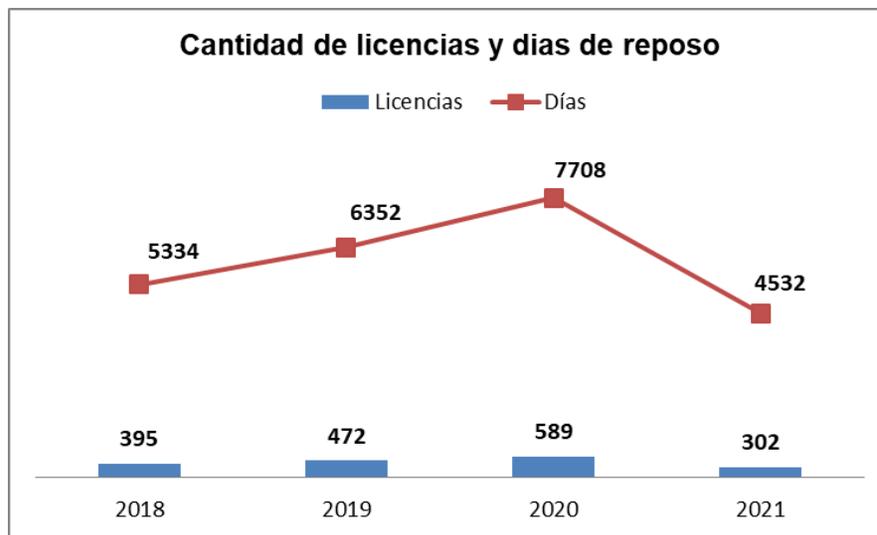
2019, y un total de 31.893 licencias en total en dicho periodo, que corresponde al 26% de total anual del 2018, aquello asume un alto grado de ausentismo laboral, (Cerna, 2020).

Dentro del personal que desempeña actividades en la comisaría 37° de Vitacura también se ha incrementado el porcentaje de ausentismo laboral por parte de los empleados que sirven en dicha comisaria. El objeto de esta investigación es determinar los factores que influyen en el aumento del porcentaje de ausentismo laboral, y conocer si se han brindado los apoyos establecidos tanto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Mundial del Trabajo (OIT), dentro de la comisaria, considerando su clima laboral

## 1.2 Planteamiento del Problema

La suscrita como miembro de la 37va comisaria de Vitacura ha advertido un alto uso de licencias médicas, a su vez considera que la situación va en aumento y observa que se ha desmejorado el clima laboral, junto con la sobre carga laboral de las personas que cubren a quienes se están recuperando, por lo tanto para analizar la situación ha solicitado bajo la ley de transparencia, la base de antecedentes de licencias médicas bajo el Portal de Transparencia, (Ley 20.285, 2016), la información acerca de las licencias médicas presentadas por el personal de la 37va comisaria de Vitacura, para así realizar un análisis sobre los factores que influyen en ausentismo laboral de Carabineros de Chile, (Anexo 1).

Recibidos los datos se confirma la situación en el año 2018 se reciben 395 licencias y a su vez con 5334 días de licencia para dicho año, posteriormente el año 2019 considera 472 licencias, con 6.352 días para dicho año, llegando al resultado más alto con 589 licencias y un total de 7.708 días de reposo médico, y esto es sin considerar la extensión de los turnos, que se abordará en el análisis



*Gráfico 1 Cantidad y Extensión de las Licencias*

Fuente: Elaboración propia en base a documento de transparencia, ver Anexo 1

La percepción del clima laboral que advierte la suscrita es negativa, por tanto se propone realizar un estudio que permita conocer el estado real de la calidad de vida del personal, y asimismo proponer alguna forma de mitigación, para esto es necesario conocer de qué forma se genera el problema estudio y que factores lo afectan, por lo tanto, a pesar de no poder verificar los diagnósticos, si es posible saber y conocer que las licencias psiquiátricas aumentaron desde 12, 28 y 39, los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente, considerando la base de funcionarios en momentos se llegó a tener el 26% de los funcionarios de la comisaria con licencia médica.

No es posible conocer la intencionalidad de una licencia médica, no sería posible realizar un estudio sobre las licencias que se consideran válidamente emitidas y aquellas que fueron entregadas injustificadamente, pero si será posible conocer la percepción de los funcionarios mediante la incorporación de unas preguntas en donde se consultó específicamente por este punto, (ver capítulo de resultados).

Asimismo, se advierten otras variables que influyen en la problemática asociadas a la cultura organizacional de la institución, que, si bien son parte central y estratégica del quehacer institucional y que están fundamentadas por la calidad constitucional de Carabineros de Chile de ser una institución de orden y seguridad, jerárquica y estructurada, genera y promueve liderazgos autoritarios en los jefes como parte del cumplimiento de sus deberes.

En ausencia de clima laboral que favorezca la unión entre el personal y genere cohesión grupal, aspectos que se advierte clave para la mejora del grupo de fuerza de tarea, dado que está bien fundamentada por los estudios del área organizacional la estrecha relación entre el clima laboral y la productividad del personal de las instituciones.

Lo anterior que puede ser una fortaleza para una institución de orden en el nivel operativo se traduce en percepción de estrés laboral en los funcionarios sin la posibilidad de optar a canales formales para afrontar dichas situaciones, dado que existe alta demanda de procedimientos versus una baja capacidad operativa por el personal que se encuentra activo, ya que este no alcanza para cumplir con los requerimientos institucionales sin tener que recurrir a ampliar turnos y procedimientos.

Dentro de los requisitos de una organización moderna, se espera que los trabajadores logren un equilibrio entre supervivencia, prosperidad y satisfacción laboral, (Liquidano, 2012). Existen muchos factores que intervienen en un contexto específico, por lo tanto, la eficiencia y la eficacia del profesional no son equivalentes a cumplimiento de metas y resultados. Uno de los componentes que afectan el ámbito laboral del funcionario es la salud. La Salud está definida por

la Organización Mundial de la Salud (OMS), desde el año 1946 como: “*La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedades*” (OMS, 1946).

Describir al ser humano como un sistema también es reconocido por el modelo biopsicosocial descrito Odgen (2004), indicando como la mente y el cuerpo interactúan incluyendo también al comportamiento como una variable importante en la salud mental, con lo que incluye una responsabilidad del individuo su estado de salud, existiendo también factores internos de personalidad, como de orden psicológicos y biológicos que benefician el padecimiento en ciertas personas, los factores externos y la vida en sociedad también puede sustentar bases en la proliferación de las enfermedades mentales, (Ogden, 2004).

En este sentido el Síndrome de Burnout se presenta en muchos casos sobre los niveles de estrés de los funcionarios por lo tanto también se debe conocer acerca del burnout y sus efectos.

### **1.3 Descripción de la Organización**

Carabineros es una institución del Estado Chileno, la cual fue creada el 27 de abril de 1927 por Carlos Ibáñez del Campo, esta institución tiene como principal lema “Orden y Patria”. De acuerdo con la Ley Organiza Institucional N°18.961 en su primer artículo establece que los Carabineros de Chile es una institución policial, técnica y de carácter militar que integra la fuerza pública y existe para dar eficacia al derecho, esta institución tiene como finalidad garantizar así como mantener el orden público y la seguridad publica en todo el territorio de la Republica y cumplir las demás funciones que le encomienden la Constitución, Actualmente Carabineros de Chile cuenta con más de 50.000 funcionarios a lo largo del país, (Memoria Chilena, 2021).

Carabineros de Chile, como policía de carácter nacional, tiene por misión constitucional mantener el orden y la seguridad Pública en todo el territorio nacional, (Constitución Política de la República de Chile, 2005, págs. Capítulo X, artículo 101º, inciso 2º ). La misión de Carabineros de Chile es responder de manera eficaz al Derecho. Poseen 7 roles a desempeñar, los cuales son: preventivo, control de orden público, investigativo, integración nacional, educativo, de seguridad pública y solidaridad social.

Carabineros de Chile contaba en junio de 2018 con 51.728 funcionarios, el número actual no es de conocimiento público pues las plantas y dotaciones están consideradas como documento

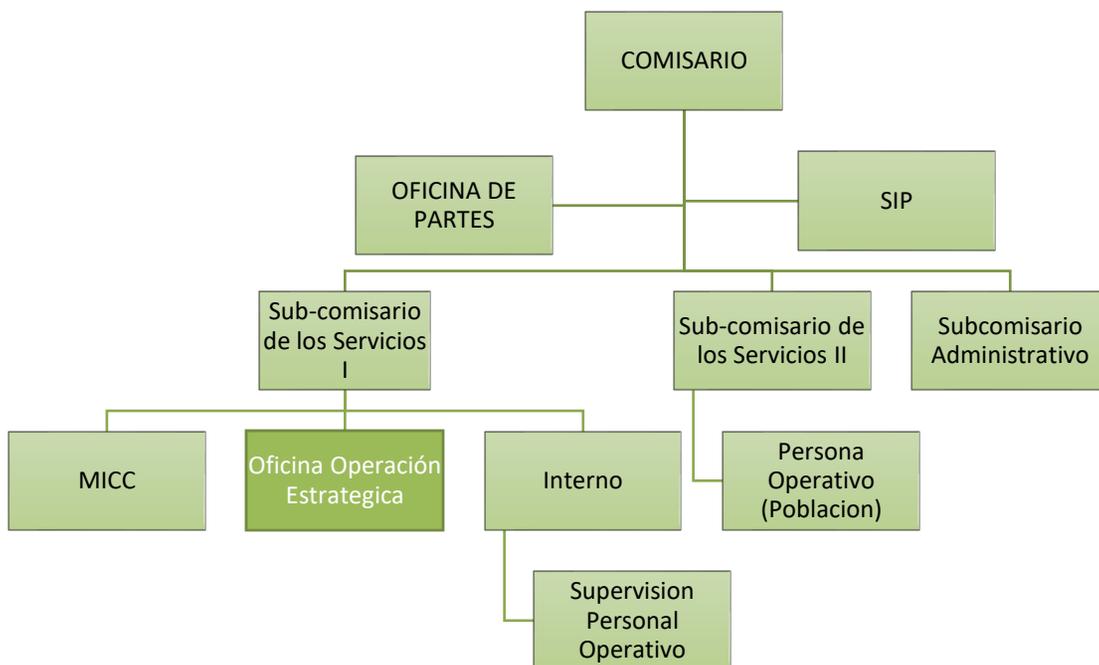
secreto y este es custodiado por la Defensa Nacional, (Código de Justicia Militar, 1994, pág. Artículo 34).

De la planta completa de funcionarios citada el 83% son hombres y 17% mujeres, según lo informado existe un carabinero por cada 339 habitantes, considerando su distribución etaria del total, 63% de la fuerza policial tiene menos de 35 años, lo que convierte a este grupo etario en el de mayor relevancia dentro de Carabineros. El segundo más importante es el de aquellos mayores de 45 años, considerando así (Villalobos, 2018).

La 37° comisaria está ubicada en la calle Puerto Rico 7905, Vitacura, y esta será la unidad de donde se extraerán los datos del estudio, para la presente investigación. La comuna está formada por un triángulo de 28,9 kms<sup>2</sup>, cortado por el río Mapocho al noreste de Santiago, aunque las mitades son relativamente similares, tiene una zona plana y otra montañosa, con el cerro Manquehue Nuevo, de mil 638 metros de alto, el Carbón, el Manquehue Chico y Lo Alvarado. Además, la loma Espino y el cerro Pirámide.

A continuación, se presenta el organigrama jerárquico (figura 1), cabe señalar que la Oficina de Operación Estratégica incluye la gestión funcional que se desglosa en la figura 2.

**Figura 1 Organigrama 37° Comisaria Vitacura**



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a estadísticas al mes de noviembre de Carabineros, de la 37ª Comisaría de Vitacura, la evolución de las denuncias de delitos de mayor connotación social va desde las 4.751 denuncias en 2014, disminuyendo a 1.794 en 2020, es decir, 2.957 menos, una baja del 62,2%, para la prevención es vital la utilización de la Central de Comunicaciones que opera en la Municipalidad con ella es posible enviar los móviles de seguridad municipal y así canalizar el requerimiento con Carabineros de la 37ª Comisaría, Bomberos de la 18ª Cía. y Policía de Investigaciones PDI BICRIM de Vitacura, según sea el caso, (Municipalidad de Vitacura, 2020, pág. 110).

**Figura 2 Integrantes de la Oficina de Operación Estratégica**



Fuente: Elaboración Propia

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivos General**

Analizar el ausentismo laboral en la comisaría 37° de Vitacura, mediante un estudio mixto que permita recomendar acciones para mejora.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los factores que afectan el ausentismo de los trabajadores que faltan al cumplimiento de sus actividades laborales.
- Conocer la percepción de los funcionarios sobre el ausentismo laboral como fenómeno de incumplimiento intencional.
- Estudiar las causas por las cuales se incrementa el fenómeno de ausentismo laboral en la comisaría 37° de Vitacura.
- Realizar recomendaciones para la unidad de personas, que permitan mejorar el clima laboral.

## **1.5 Justificación y Relevancia del estudio**

Cuando a los funcionarios policiales, al igual que el personal de la salud u otras actividades de alta exigencia personal se les solicita que empleen un tiempo considerable con gente que está en una situación problemática y donde la relación está cargada de sentimientos de turbación, frustración, temor o desesperación, la tensión o estrés el resultado puede tener un efecto emocional de vacío y frustración profesional, (Malash & Jackson, 1986).

Otra situación problemática se produce cuando el personal que queda en la comisaria debe responder por todo el trabajo policial y el administrativo, considerando que la exigencia horaria y turnos y actividades es la misma existiendo funcionarios. Es entonces con la finalidad de ayudar a la jefatura y a la gestión de Recursos Humanos, que se propondrá realizar mejoras que del punto de vista estratégico pueden incorporar distintas visiones y oportunidades de mejora.

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

### **2.1 Recursos Humanos**

La gestión estratégica de recursos humanos es una herramienta integral que incluye las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía de la empresa, todo esto con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una empresa o institución.

Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización” (González F. , 2015).

En este caso la gestión estratégica de recursos humanos en Carabineros de Chile debe incorporar recomendaciones específicas en torno a los horarios y ampliaciones horarias, y debiera concretar un plan de contingencia y gestión de turnos efectivos y tentativos, según evento.

### **2.2 Teorías generales relacionadas con el Clima Organizacional**

#### **2.2.1 Clima laboral.**

Las organizaciones producen en la forma de afrontar el conflicto, es así como Argyris lo describe como “Rutinas defensivas del callar” y explica como el razonamiento defensivo protege a la persona derivando en aparentar una situación que no es, en su opuesto existen actitudes defensivas que tienen acciones propositivas, empáticas como por ejemplo un empleado que consulta a sus colegas si están de acuerdo con las nuevas metas y como se sienten frente a ellas. Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. (Argyris, Sobre el aprendizaje organizacional, 2001). En el caso de las s instituciones de Fuerzas Armadas tal como lo señala en reglamento N°11, la obediencia y

el silencio son parte de la vida diaria, esto dificulta la situación pues esconde frustraciones, opiniones y miedos.

Los equipos pueden funcionar muy bien con problemas diarios y normales, pero cuando se enfrentan a problemas complejos el espíritu del equipo puede desaparecer, se propone mediante el uso de encuestas en donde los trabajadores pueden expresar libremente su opinión, de esta forma pueden expresar su sentir, y también pueden ofrecer nuevas ideas para mejorar. (Bohlander, 2001)

Senge aporta la teoría de la quinta disciplina donde el pensamiento sistémico se presenta como el paradigma de personas interrelacionadas, se presenta modo de eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes niveles o unidades de la organización formando equipos interdisciplinarios. Sin duda esta visión también incorpora nueva información sobre el clima laboral y además otorga ventajas a la organización por su característica de transversalidad. (Senge, 1995)

### **2.2.2 Teoría de madurez Argyris**

Chris Argyris se basa para establecer su teoría en la relación que se observa entre el trabajador y la organización, y menciona que existe una incongruencia fundamental entre lo que la organización espera de su personal, y las condiciones que realmente le plantea en su relación laboral, para el autor los individuos que tienen grandes necesidades de crecimiento se sentirán más satisfechos en trabajos expandidos e interesantes que aquellos con poca necesidad de crecimiento. Si un trabajador ha progresado lo suficiente, en lo que respecta a estos siete principales lineamientos de madurez es probable que cuente con mucho que ofrecer a una organización. Sin embargo, resultará difícil de manejar y, en ciertos casos, ni siquiera será contratado precisamente por esa razón. Esta incongruencia radica principalmente en que las personas poseen una serie de necesidades, las cuales pretenden en buena parte satisfacer en su trabajo y que las lleven a obtener mayor grado de madurez. Sin embargo, muchas empresas establecen sistemas y controles tan rígidos, que promueven la inmadurez de sus empleados (Argyris, 2002).

*Tabla 1: Teoría de la Madurez Chris Argyris*

<b>SUJETO INMADURO</b>	<b>SUJETO MADURO</b>
Pasivo	Activo
Dependencia	Independencia
Conducta Restringida	Conducta Diversificada
Intereses Erráticos	Perfectiva a Largo Plazo
Posición Subordinada	Posición Superior
Falta de conciencia propia	Control sobre sí mismo

Fuente: (Argyris, Personality and Organization, 2002)

Argyris indicó que los gerentes que tratan a las personas de manera positiva y que son adultos responsables lograrán la productividad más alta, pensó que los problemas comunes de los empleados que evitan el trabajo, la falta de interés, la alienación y la baja moral pueden ser signos de desajuste entre la práctica gerencial y la personalidad adulta madura. Su solución al problema es ampliar las responsabilidades del trabajo, permitir más variedad de tareas y ajustar los estilos de supervisión para permitir una mayor participación y promover mejores relaciones humanas.

Muchas veces, las organizaciones autónomas que funcionan forman en sí mismas un elemento disuasorio para que los empleados logren de forma natural un alto nivel de madurez. Muchas veces las organizaciones esperan que sus cooperadores sean pasivos, dependientes, que tengan una perspectiva a corto plazo y que produzcan sin solicitar un alto nivel de control. Según Argyris, cuando un empleado con un alto nivel de madurez se encuentra antes de una situación como esta, tiende a adoptar una de estas tres actitudes:

- Escape: Se refleja en la resignación, el ausentismo, etc...
- Lucha: A través de estructuras como los sindicatos o incluso a través de una organización informal;
- Adaptación: Es la reacción más común y consiste en desarrollar una actitud de apatía e indiferencia, en la cual el salario mensual representa una compensación.

En general, el objetivo principal de la teoría según Chris Argyris es que debe alentar a la dirección dentro de las empresas para empoderar a sus empleados al proporcionar

“oportunidades de crecimiento personal en las mismas 7 áreas en las que los niños deben madurar al acercarse a la edad adulta”. Idealmente, a través de este enfoque, los empleados comenzarán a moverse a lo largo del continuo hacia la madurez “completa” (Argyris, *Personality and Organization*, 2002).

### **2.3 Factores que determinan el clima laboral.**

Rensis Likert incluyó las propuestas de dimensiones para el clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones. Tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional con cuatro factores fundamentales: (Likert, 1967), para ejemplo en instrumento 1

- a) Contexto, tecnología y estructura.
- b) Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- c) Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- d) Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

La percepción del Clima de una Organización influye variables como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables intervinientes y en ella se confluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ella, se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del Clima Laboral por partes de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción de Clima más que del clima en si, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. (Likert, 1967)

### **2.4 Escala Likert**

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra la consulta.

La herramienta de recopilación de la información será la escala de Likert es un tipo de escala de calificación que mide el sentir sobre un determinado tema o asunto. En lugar de dar una pregunta binaria, las escalas de Likert contienen grados de sentimiento, aceptación o rechazo, en este caso de 1 a 5, siendo el 1 el menos adecuado y el 5 el de mayor satisfacción,

por lo que se puede obtener una respuesta más precisa que puede ser cuantificada y analizada estadísticamente. (Sampieri, Fernandez Collao, & Batista, 2010)

### **2.4.1 Construcción de la Escala**

Escala sumatoria ya que la puntuación o la medida de cada persona en la actitud se obtiene de la puntuación de cada respuesta.

Los pasos en la construcción son:

- a) Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b) Recopilación de preguntas (ítems) en forma de proposiciones. (operalización de variables).
- c) Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de los ítems.
- d) Aplicación de la escala provisoria.
- e) Análisis de ítems, eliminando los inadecuados.
- f) Categorización jerárquica de la escala.
- g) Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

### **2.4.2 Motivación**

Suele definirse a la motivación como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado. El proceso motivacional, por tanto, se sustenta sobre la base de dos aspectos fundamentales, por un lado, las necesidades que activan la conducta y por el otro los objetivos que la dirigen.

El comportamiento humano se puede entender estudiando las necesidades que inducen al comportamiento o bien analizando los objetivos que se persigue con ese comportamiento. Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área de actuación. Específicamente en el entorno laboral, el motivo de las actuaciones de los colaboradores que realizan funciones específicas puede impulsar o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada trabajador necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

Se plantea que la motivación garantiza, además de la optimización de las capacidades de un individuo concreto en su expresión activa en la actividad, un sólido y consecuente desarrollo personal manifestado desde que el individuo penetra en niveles nuevos y más complejos de actividad, condicionado por su creciente nivel de aspiración (Cantera, 2015).

Tabla 2 : Evolución del Concepto de Motivación

	<b>Motivaciones de 1° Generación</b>	<b>Motivaciones de 2° Generación</b>	<b>Motivaciones de 3° Generación</b>	
	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Después de 1990</b>	
<b>Concepciones sobre el hombre del trabajo</b>	<i>"Todo el Mundo es parecido"</i>	<i>"Es posible clasificar a los individuos por grandes categorías"</i>	<i>"Cada persona es particular"</i>	<i>"La motivación está relacionada con el compromiso que se tenga hacia la empresa"</i>
	Soluciones idénticas para todos	Modelos de soluciones según casos	Soluciones a la medida. Única para cada persona dentro de un sistema Complejo	
<b>Época</b>	Industrialización	Movimientos de las Relaciones Humanas	Pensamiento Sistémico y Visión Global	Visión Multidimensional del compromiso
			Gestión Empresarial Intuitiva	
<b>Autores</b>	Taylor	Masslow, Hezberg		Meyer y Allen
	Medio / esperanza	Escucha a los empleados	Posibilidad de expresión y realización de la propia personalidad	Experiencias laborales positivas
<b>Motor de la motivación</b>		Adaptación a los puestos		
	Recompensas materiales o financieras	Reconocimiento de la contribución	Motivación intrínseca que surge del propio trabajo	Motivación intrínseca que surge del propio trabajo

Fuente: (Rubió Sánchez, 2016)

Tabla 3: Enfoques contemporáneos sobre la motivación

<b>Teoría de las tres necesidades</b>	<b>1. Necesidad de logro:</b> Es el impulso de obtener la excelencia, de lograr sus metas. Se basa solo en la gente con alta necesidad de logro.	<b>2. Necesidad de poder:</b> Es la necesidad de tener un impacto y ejercer influencia.	<b>3. Necesidad de afiliación:</b> Es el deseo de ser aceptado por los demás.
<b>Teoría de la fijación de metas</b>	La intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación en el empleo. Esta teoría trata con gente en general.	Se aplica a quienes aceptan y están comprometidos con dichas metas.	Las metas difíciles conducirán a un desempeño mucho más alto solo si son aceptadas.
<b>Teoría del reforzamiento</b>	Esta teoría nos dice que el comportamiento está en función de sus consecuencias. Se centra únicamente en lo que le ocurre a una persona cuando ejecuta alguna acción.	Los reforzadores modelan el comportamiento y ayudan a las personas a aprender.	Se considera como un elemento para explicar la motivación, por ejemplo: las personas emplean un comportamiento adecuado si son recompensadas
<b>Teoría de la equidad</b>	Propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo, en relación con lo que aportan.	Propone que los empleados podrían renunciar a su puesto o distorsionar sus propias aportaciones y/o resultados.	O comportarse de alguna manera que induzca a otros que cambien sus aportaciones o resultados.
<b>Teoría de la expectativa</b>	Incluye tres variables: 1. Expectativa: es la probabilidad percibida por el individuo de que el ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá ciertos niveles de desempeño	2. Instrumentalidad: Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.	3. Valencia: Es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Fuente: (Rubió Sánchez, 2016)

Las organizaciones, como gestores del factor trabajo, asumen que las personas eficientes en su trabajo han de ser tratadas de manera que estas quieran permanecer y seguir trabajando

en ella. Para lograr este objetivo se han de conocer las motivaciones que tienen cada una de estas personas hacia su tarea, porque de las mismas depende la dirección que cada individuo le dará a su comportamiento.

Descubrir esas motivaciones puede hacer que la organización las utilice también como instrumento para alcanzar sus propios objetivos. Su importancia se basa en que influye de un modo determinante sobre el rendimiento laboral y el comportamiento de los empleados. El enriquecimiento del trabajo ha sido durante décadas considerado como un buen sistema para la motivación de los trabajadores.

Algunas organizaciones tienden a creer que este método puede aplicarse en cualquier lugar y en cualquier momento para elevar el grado de eficiencia, pero no es la única forma, también existen otras variables que influyen sobre la motivación de una persona con su trabajo. Pues las teorías de la motivación, si pretenden explicar la conducta final en el trabajo, han de tomar en consideración estas otras variables tales como las aptitudes o competencias personales, los valores, las experiencias anteriores, la influencia del grupo, los condicionantes de la organización, etc. Así, la nueva visión actualizada de este tema nos lleva a una visión más compleja, a la que llamamos gestión del compromiso de las personas con su trabajo (Rubió Sánchez, 2016).

## **2.5 Psicología positiva**

La Psicología Positiva es un nuevo enfoque de la psicología que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida, el enfoque estudia la experiencia óptima, esto es, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas.

Los resultados de las investigaciones de la psicología positiva tienen el propósito de contribuir a una comprensión científica más completa y equilibrada de la experiencia humana y transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa. Según Seligman existen tres dimensiones de la felicidad que pueden ser cultivadas: vida placentera, buena vida y vida significativa. (Seligman, 1991)

Vida placentera, se refiere a buscar los placeres de la vida, experimentar la mayor cantidad de emociones positivas que podamos, de saborear cada momento. El problema es que la capacidad de saber experimentar emociones positivas y amplificarlas no es muy modificable y depende en parte de la genética. Aunque sí podemos aprender a sacar más de ellas.

Buena vida, se alcanza al descubrir virtudes y fortalezas, y cuando se utilizan para mejorar la vida.

*“La sentimos cuando realmente no sentimos nada, cuando estamos concentrados en una tarea y nos abstraemos de todo lo demás.”* (Seligman, 1991)

Vida Significativa, similar a la pirámide de Maslow el último escalón se refiere a la felicidad y la satisfacción plena con la vida (Maslow, 1983).

Existe información variada sobre ese último tema, es un desafío para cualquier organización tomar una propuesta de psicología positiva con la finalidad de lograr resultados, los que al analizar la literatura de Seligman pueden tener grandes beneficios tanto para el clima organizacional como para el cuidado del presupuesto del área personal.

## **2.6 Sobrecarga Laboral**

A nivel latinoamericano la situación es similar a la realidad chilena. El Ministerio de Salud (MINSAL) indicó que su situación no dista de los estudios mundiales de donde destacan cifras muy preocupantes, coincidente con los estudios nacionales. Según el Atlas de la Salud Mental de las Américas, una de cada cinco personas ha tenido una enfermedad mental durante el último año, y dicha enfermedad aparte de ser frecuente produce años perdidos por discapacidad, un alto costo en el sistema de salud, problemas psicológicos con impacto en el trabajo y familia de manera significativa (OPS, 2017).

La sobrecarga laboral puede ocurrir en muchos trabajos, existiendo en alto grado en algunas ocupaciones. El área docente, salud, seguridad y trabajo social (Sánchez J. F., 2009) se ha caracterizado en tareas donde los individuos se deben involucrar activamente con otras personas para lograr sus objetivos, ya sea el caso de psicólogos, personal de salud y trabajo social, considerando esta última definición se comparte la orientación vocacional con la labor que realiza Carabineros de Chile, *“El trabajo social es una disciplina de las ciencias sociales que tiene por objeto de estudio la intervención social con sujetos concretos que tienen un problema o una carencia social en un momento determinado”*, (Ander-Egg, 1986, págs. 461-462).

Es entonces la salud mental un problema generalizado y sumado a esto el trabajo realizado por Carabineros de Chile una labor que cuenta con altos niveles de sobrecarga y estrés. En términos de la sobrecarga laboral, la licencia médica es un indicador cuantitativo de la sobrecarga laboral y los problemas en el área de salud mental que puede acarrear tanto, la experiencia física

extenuante, desgaste emocional o de cansancio mental, que puede surgir de la participación en largos periodos, en situaciones que son emocionalmente exigentes, esta definición aceptada por el área de la psicología, (Pais-Ribeiro, 2005), la sobrecarga laboral entonces, se manifiesta cuando hay un desequilibrio entre las expectativas del ámbito profesional y la realidad que debe afrontar en forma diaria el trabajador, que se combinan con otros múltiples factores, psicológicos, biológicos, sociales.

Considerando que la definición del El Síndrome de Burnout o Síndrome de estar quemado se define como “*el cansancio y frustración, por una fuerte carga laboral, pero incluso al mismo tiempo podría ser autoimpuesta*” (Freudnberfer, 1974, pág. 30). destaca que los trabajadores tienen un alto grado de compromiso con el trabajo y que a pesar de la afectación personal no desean dejar de realizarlo, por lo tanto el síndrome de Burnout solo podría presentarse, ya que uno de sus condicionantes es que el trabajador se encuentre especialmente motivado e interesado mostrando un interés superior por su trabajo que lo conduce a una exigencia exacerbada, que da lugar a numerosas enfermedades físicas y mentales, (Malash & Jackson, The Maslach Burnout Inventory, 1981).

Si bien se ha documentado investigaciones sobre burnout en policías de otros países, tales como Sudáfrica (Storm y Rothmann 2003); Holanda (Euwema et al. 2004); Finlandia (Keerkaner et al. 2004); Estados Unidos de N.A. (Caplan 2003), solo existe una investigación que presente datos sobre el Síndrome Burnout en personal de un centro Médico y Dental de Carabineros de Chile, donde el promedio de antigüedad laboral de los sujetos con burnout es de 15,2 años y demuestra una correlación positiva entre la antigüedad laboral y la dimensión de cansancio emocional, (Rivas, 2017).

## **2.7 Chile en el contexto actual**

### **2.7.1 Ciudadanos**

La democracia depende del rol de la sociedad y sus ciudadanos. Sin participación ciudadana, la democracia pierde su representatividad y legitimidad, la democracia liberal incluye libertades fundamentales, libertad de pensamiento, expresión, culto y asociación con lo que se conjugan las garantías esenciales que pertenecen a un régimen democrático, de esta forma el modelo presenta sus bases en el sistema democrático representativo, puesto que son parte integrante del constitucionalismo. (Mirosevic, 2016)

Una democracia representativa debe ser equilibrada en relación a las diferentes formas de poder, estableciendo canales y mecanismos que permitan y faciliten la participación de la ciudadanía en el desarrollo de las políticas públicas. El derecho a ser parte en la formación de decisiones democráticas no solo protege a la ciudadanía del poder arbitrario, además produce formas de poder que permiten establecer un diálogo con las instituciones de manera más simétrica. Es así como la participación y el grado de incidencia, dependen en gran medida de la relación de poder entre el Estado, la sociedad y el mercado que prevalece dentro de un sistema político, estas relaciones de poder determinan la intensidad de la participación. (Hart, 1993)

Es por esto que las instituciones públicas, han incorporado una serie de herramientas de participación, actualizándolas a los nuevos tiempos y a un ritmo mucho más vertiginoso, que demandan sus usuarios. Existe un desarrollo sostenido de nuevas acciones de comunicación, tecnología, globalización y otros factores que han modificado las conductas del ciudadano, hoy las personas cuentan con mucha información al instante, indistintamente de su calidad, existe un nuevo sujeto social, que enfrenta la vida desde la sociedad de la información y del conocimiento, jugando un rol de importancia absoluta en las actividades sociales, culturales, políticas y económicas de la vida.

## 2.7.2 Estallido Social

Un movimiento social contemporáneo implica las redes sociales, de ahí la diferencia sustancial, el avance de los tiempos, la globalización, la revolución tecnológica y la llamada internet 3.0, con los cambios económicos de las sociedades, han logrado crear un ambiente que beneficia el nacimiento de nuevas conductas sociales que visibilizan de forma instantánea la molestia, la insatisfacción y la disociación con la clase política. es entonces en un contexto renovado de la sociedad donde se posiciona el Estallido Social del 18 de octubre. Chile actualmente tiene mayor movilidad social, desarrollo de nuevas tecnologías y acceso a la información, situaciones que influyen positivamente en la participación, pero en las últimas décadas, la relación es inversa, y los últimos resultados electorales no presentan un cambio en la tendencia. (Campos, 2010)

Para comprender los movimientos sociales, a continuación, se relatan los inicios de las primeras protestas sociales en la era de las redes sociales, un 17 de diciembre el 2010 un comerciante ambulante Túnez, Mohamed Bouazizi, se inmoló en forma de protesta, luego de que la policia requisara sus productos y cuentas bancarias. Este acto fue el primero de una serie de protestas en Túnez para abogar por derechos sociales, democráticos y civiles, las acciones se ampliaron a otros países, de esta forma se dio inicio a la llamada "Primavera Árabe", donde 20 Estados se vieron desestabilizados en distinta magnitud por las protestas sociales que se replicaron en toda la región destacando Siria, Egipto, Libia y Yemen. Los requerimientos de los manifestantes eran variados desde el acceso al trabajo, alimentos, falta de derechos democráticos, represión, cambios de gobierno etc. (Terreros, 2018).

En el caso Chileno El estallido social que se genero en Chile fue un detonante de descontrol en el país, pero cuales fueron los motivos de tal desobediencia civil, fue una simple aumento de treinta pesos en el metro o fue la desobediencia civil término utilizado por el escritor Norteamericano Henry David Thoreau (Thoreau, 1862), aquel concepto que se ha utilizado a través del tiempo para referirse a las manifestaciones de Gandhi (Gandhi, 1948) o Luther King (King, 1968), con la siguiente frase "Me sale más barato sufrir el castigo por desobediencia al Estado que obedecer. Me sentiría que yo mismo valdría menos" Pero hubo un hecho que tuvo una influencia decisiva sobre su pensamiento: Thoreau se rehusaba a pagar un impuesto que el Gobierno utilizaba para financiar una guerra con México, con la que él no estaba de acuerdo. Su resistencia para cumplir con la disposición hizo que fuera encarcelado. "Mientras meditaba sobre

el grosor de los muros de piedra (...) de la puerta de madera y hierro de un pie de espesor, y de las rejas de hierro por las que se colaba la luz, no pude evitar aterrarme de la tontería de aquella institución que me trataba como si yo no fuera más sino carne, sangre y huesos que encerrar" es en ese momento donde se acuña el término.

Las protestas sociales dejaron entre la espada y la pared a varios gobiernos en el año 2019, las diferencias varían a razón del detonante, en Chile fue el alza del pasaje de metro en 30 pesos que inició el llamado "Estallido Social" que llevo al Gobierno a iniciar un proceso consultivo constitucional (Canal 13, 2019), en Bolivia la caída del sistema electoral, que dio como ganador a Evo Morales en primera vuelta, inició las protestas y reclamos de fraude, finalmente el exmandatario renuncia y el país hoy está a cargo de un Gobierno Provisional (Derpic, 2020), en Ecuador tras el anuncio de Lenin Moreno para recortes en los subsidios públicos al valor de la gasolina también provee de un escenario de levantamiento social y desobediencia civil, (Barria, 2019).

La Primavera Árabe, derrocó Estados en las naciones donde las elecciones eran inexistentes o fraudulentas, por esta razón, algunos analistas hablan de la Primavera Latinoamericana, por la similitud en las protestas ciudadanas que se han reproducido en distintos países de la región, y existen dos factores interesantes, no existen detonantes similares es un fenómeno liderado en las calles por jóvenes y la Primavera Árabe, es considerada la primera revolución nacida de las redes sociales en la historia.

## Capítulo 3 Marco Metodológico

Se ha optado por un paradigma socio-crítico que se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter reflexivo. Se considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que propician la autonomía racional y liberadora del ser humano; y se consigue mediante la participación y transformación social. Una teoría crítica es producto de un proceso de crítica; es el resultado de un proceso llevado a cabo por un grupo cuya preocupación sea la de denunciar contradicciones en la racionalidad o en la justicia de los actores sociales a fin implementar las acciones para transformarse hacia el bien común de la organización social, (González A. , 2003)

En la ciencia social se utiliza la teoría crítica no como un análisis abstracto de los fenómenos sociales, en otras palabras “*es una comprensión de las relaciones entre valor, interés y acción, ligada a la práctica social*”, (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, pág. 60)

### 3.1 Enfoque

El presente estudio fue de tipo cuantitativo de corte transversal, para iniciar el diagnóstico de la situación actual, mediante observación y de entrevistas cualitativas, para incorporar juicio experto en el diseño del modelo.

Se realizó el diagnóstico de forma estadística en relación a las cantidades, y proporciones de las respuestas, así luego es posible hacer la identificación de las tendencias entendidas como los enfoques, los diseños metodológicos, las líneas de investigación, las temáticas de interés y los instrumentos más utilizados, (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2003).

## **3.2 Tipo de Diseño**

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno, los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Considerado esto, la presente investigación se realizó a través de un estudio exploratorio, debido a que no se encuentran indagaciones recientes de la temática específicamente en Carabineros de Chile. De acuerdo con los autores es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa (Fernandez, Fernandez, & Baptista, 2003), (González A. , 2003).

El estudio se realizó mediante una investigación exploratoria, de esta forma se logró conocer la comunicación interna de la institución, para esto se utilizó la metodología cuantitativa, con el propósito de obtener información referente al estado del clima laboral

### **3.2.1 Instrumentos y Recolección de datos**

La técnica de recolección de datos, incorpora, distintas maneras de obtener información, ya sea presencial o respuestas en línea, pero es de suma importancia contar con un instrumento que sea adecuado para realizar la recolección de la información, como menciona el autor “es un instrumento que permite una recolección de datos inmediatos que expresa el entrevistado, dando lugar a respuestas más espontáneas, permitiendo mayor información” (Flick, 2007, pág. 96).

Sobre la recolección de datos, las encuestas<sup>1</sup> se realizaron el 26 de enero de año 2021, y las entrevistas en el Bimestre julio y agosto de 2021.

Los instrumentos fueron autorizados de forma privada por la jefatura de la unidad, no obstante, no existe un documento que autorice su aplicación, cabe señalar que posterior al estallido la institución de carabineros se ha instalado en la palestra de la noticia ya sea por los problemas de probidad o por el actuar de algunos funcionarios y algunos periodistas. Por lo tanto y dado este sentido crítico sobre la organización, todos aquellos estudios que podrían generar dudas o

---

<sup>1</sup> Resulta importante señalar que ambos instrumentos se encuentran validados por las jefaturas correspondientes a los años 2015-2016 y 2019-2020. Y la aplicación se encuentra autorizada por las mismas jefaturas y las jefaturas correspondientes al año 2021 respectivamente.

manchas sobre la institución fueros pospuestos, y considerando que existía un compromiso previo con la antigua jefatura de la suscrita se permitió terminar el estudio aplicando los instrumentos autorizados en el año 2019

A continuación, se muestra un ejemplo del instrumento de recolección de datos:

### Instrumento 1

*Tabla 4 Instrumento de Recolección de Datos*

Pregunta	Respuestas			
	Masculino	Femenino		
Sexo	Masculino	Femenino		
Tiempo de Servicio en la Comisaría 37°.	Menos de 1 a	Más de 1	Más de 3	
¿Te ausentas constantemente de tu trabajo?	Si	No		
¿Consideras que las causas por las cuales te ausentas son adecuadas?	Si	No		
¿Consideras que tus actividades dentro de la comisaria se desarrollan dentro de un ambiente ameno?	Si	No		
¿Cuáles son las causas por las cuales te has ausentado del trabajo?	Personales	Medicas	Accidente	
¿Recibes respuesta inmediata por parte de tu jefe directo ante cualquier necesidad?	Si	No		
¿Consideras que tu jefe directo es un Líder?	Si	No		
¿Consideras que tu trabajo es bien remunerado?	Si	No		
¿Tienes las herramientas necesarias para cumplir con tu trabajo, aun en época pandémica?	Si	No		
¿Se cumplen los protocolos sanitarios a raíz de la llegada del Covid-19?	Si	No		
¿ Estas satisfecho con las oportunidades de trabajo que se te brindan?	Si	No		
¿Tienes comunicación directa con tu jefe?		Si	No	
¿Te sientes motivado para cumplir con las actividades laborales?		Si	No	
¿Qué tan importante es el trabajo para ti?	Mucho	No mucho	Poco	Nada

Fuente: Elaboración Propia

## Instrumento 2 - Preguntas

- Ha padecido durante este último año de alguna enfermedad viral. (Esta puede ser; resfrío, gripe, estomacal u otro)
- Frente a esta situación de salud ¿le dieron reposo medico?
- Si su respuesta en la pregunta número dos es positiva, responda por favor cual fue el periodo por el cual tuvo reposo médico.
- ¿Recuerda el motivo del periodo de reposo o licencia médica? (Licencia médica, licencia médica psiquiátrica, terapias u otra)
- ¿Actualmente sufre o ha sufrido alguna enfermedad importante, que le haya significado la emisión de licencias médicas por periodos extensos?
- Respecto de la pregunta anterior, si ha sido positiva su respuesta ¿su situación de enfermedad le produjo alguna dificultad, en términos personales, laborales o monetarios?
- ¿Conoce el origen de las enfermedades, que sufrió o podría estar sufriendo actualmente? (Origen exógeno o del ambiente, hereditario u otro)
- ¿Se encuentra con algún tratamiento? (medicamentos, terapias, terapias alternativas u otros)
- Hoy al aplicar esta encuesta como se encuentra de salud.
- ¿Considera usted o ha visualizado algún/a funcionario (PNI/PNS/CPR) que genere enfermedades físicas en forma seguida?
- ¿Considera usted o ha visualizado algún/a funcionario (PNI/PNS/CPR) que genere enfermedades de otro tipo en forma seguida?
- En base a lo anterior usted ha observado o notado ¿mal uso de licencias médicas en algún funcionario (PNI/PNS/CPR)?
- ¿Usted se ha visto en la necesidad de acudir a algún médico para obtener una licencia de forma irregular?
- Pensando en que si habría hecho uso irregular de este recurso ¿habría recurrido a él debido a que no le ha sido posible optar algún permiso administrativo o vacaciones?
- Pensando en que si habría hecho uso irregular de este recurso ¿habría recurrido a él debido a que no le ha sido posible optar algún permiso administrativo o vacaciones?
- En el caso de que, si hubiese notado algún mal uso de alguna licencia médica, ¿le ha comentado o compartido la opinión con otra persona sobre ello?
- Suponiendo que usted, si se ha enterado de algunas personas que habrían hecho mal uso de licencias médicas ¿le ha informado a un subalterno o jefatura?

- Suponiendo que usted, si se ha enterado de algunas personas que habrían hecho mal uso de licencias médicas ¿usted se ha visto afectado por ello?, ¿en qué sentido? (Personal, aumento en carga laboral, desgaste físico y psicológico).
- En su situación de trabajo conociendo usted sus condiciones y los extensos horarios sobre todo en terreno “infantería-población-puntos fijos”. ¿Se ha visto afectado por dificultades a nivel personal-familiar que lo habrían predispuesto a hacer uso irregular de licencias médicas?
- ¿Cree usted que en su lugar de trabajo se habría instalado una “cultura de la licencia médica”?
- ¿Se encuentra en conocimiento que esta situación de entrega de licencias, ha aumentado desde el año 2010 a la fecha en la 37ª Comisaría?
- ¿Usted reside cerca de la Unidad?
- ¿Cree que el tramo que recorre desde su lugar de residencia a la unidad y viceversa, le afecta a su salud? Detalle por favor.

### **3.3 Análisis por Triangulación de datos**

Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, puede decirse que surgieron por la complejidad de algunos fenómenos: las relaciones humanas, las enfermedades o el universo.

En las investigaciones de métodos mixtos, la recolección y análisis de información se realizan mediante datos cuantitativos y cualitativos para llegar a meta inferencias más allá de las estadísticas y más allá de las categorías cuantitativas. Este enfoque requiere trabajo en equipo, triangulación de datos, teorías, disciplinas, diseños, métodos y, sobre todo, debe estar presente la triangulación epistemológica, por lo tanto, se aplica el método inductivo, (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014).

Para la triangulación de datos, se utilizan los cuestionarios, entrevistas y revisión de literatura, y con las tres fuentes de datos se colocan en los puntos de un triángulo, donde cada fuente de datos proporciona un punto de partida, es entonces que “El método inductivo se aplica en los

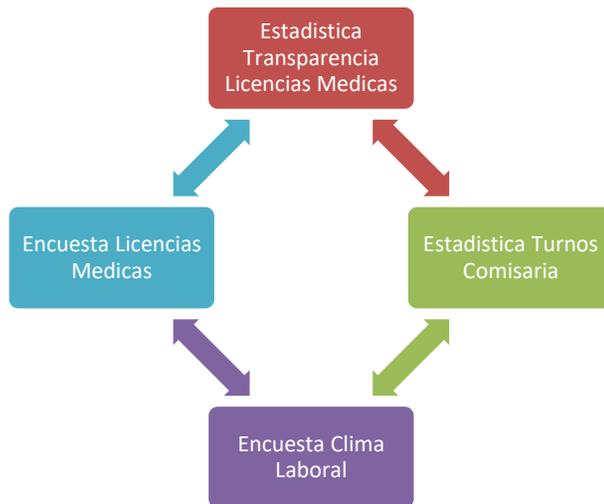
principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”, (Sampieri, Fernandez Collao, & Batista, 2010, pág. 107)

La triangulación se refiere entonces al uso de varios métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno. Sampieri argumentó que la investigación mixta no es perfecta, pero sí la mejor forma para investigar fenómenos complejos.

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

El análisis de resultados para un análisis mixto considera de 4 productos, el estadístico de las Licencias médicas propiamente tal, el de los turnos y ambas encuestas sobre clima laboral y licencias médicas

*Ilustración 1 Esquema de Resultados*



Fuente: Elaboración Propia

### 4.1 Resultados en Base a Estadística de Transparencia Licencias medicas

Según la información recibida, se confirma la situación que en el año 2018 se recibieron 395 licencias que implican 5334 días que debieron ser cubiertos por otro uniformado, el año 2019 considera 472 licencias, con 6.352 días para dicho año, llegando al resultado más alto con 589 licencias y un total de 7.708 días de reposo médico, y esto es sin considerar la extensión de los turnos, que se abordará en el análisis.

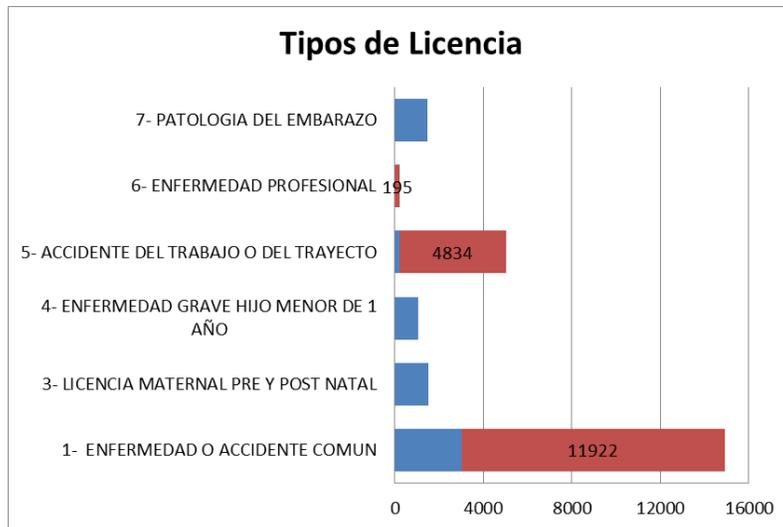


Gráfico 2 Tipos de Licencia

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente grafico muestra que la mayoría de días que se requieren reemplazar son de funcionarios masculinos, dejando de lado el mito antiguo que las mujeres con los embarazos producen más días de inactividad y ausencia que los hombres.

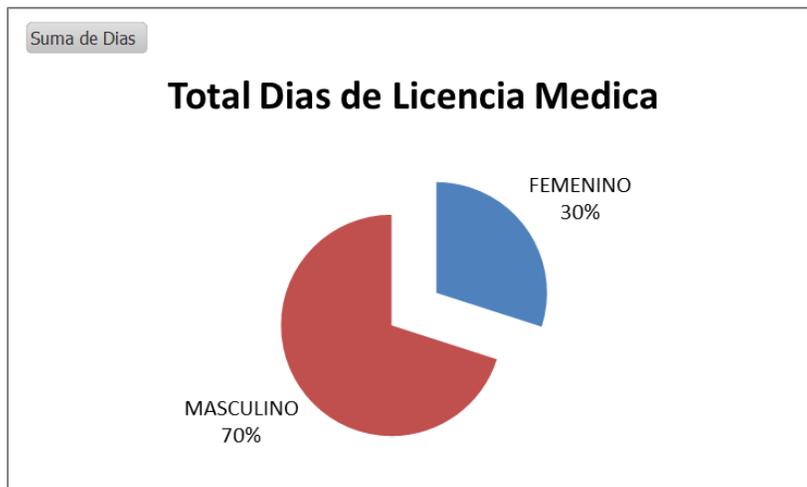
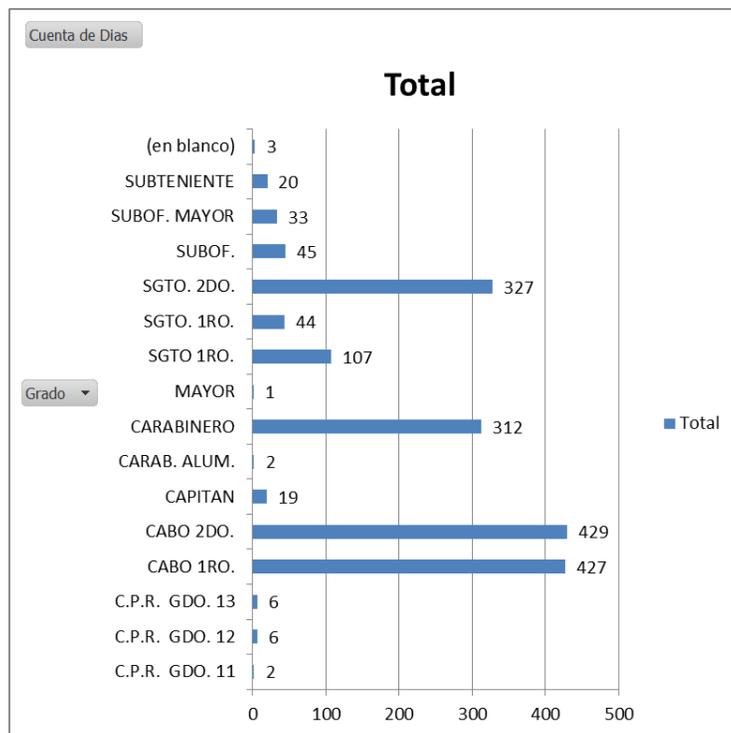


Gráfico 3 Total días de Licencia por Sexo

Fuente: Elaboración Propia



*Gráfico 4 Cuenta la cantidad de Licencias Independiente la Cantidad de Días*

Fuente: Elaboración propia En base a la información de transparencia

Según la siguiente información los grados iniciales de Carabineros de Chile tienen mayor cantidad de licencias emitidas y también con mayor cantidad de días.

## 4.2 Resultados Estadística Licencias Medias

Tabla 5 Estadística Licencias Médicas según especialidad

Etiquetas de fila			2018	2019	2020	2021	Total, general
	2010	2017					
<b>CARDIOLOGÍA ADULTO</b>					73		73
<b>CIRUGÍA GENERAL</b>	49		290	357	643	242	1.581
<b>CIRUGÍA INFANTIL</b>					20		20
<b>CIRUGÍA MAXILOFACIAL</b>	3		45	89	37	14	188
<b>CIRUGÍA PLÁSTICA</b>					9		9
<b>COLOPROCTOLOGIA</b>				15			15
<b>DERMATOLOGÍA</b>				6	43		49
<b>ENDOCRINOLOGÍA ADULTO</b>					14		14
<b>ENDOSCOPIA</b>				20	21		41
<b>GASTROENTEROLOGÍA PEDIÁTRICA</b>						7	7
<b>GINE. CLIMATERIO</b>				5			5
<b>GINE. MASTOLOGIA</b>			10				10
<b>GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA</b>			883	491	220	420	2.014
<b>MATRONA POLICLINICO</b>			157	332	493	332	1.314
<b>MAXILO FACIAL</b>					21		21
<b>MEDICINA FAMILIAR</b>		30	137	313	240	60	780
<b>MEDICINA GENERAL</b>	20	74	1.372	1.966	3.456	1.496	8.404
<b>MEDICINA INTERNA</b>			72	6	40	40	158
<b>MEDICO</b>					30	37	67
<b>MEDICO CIRUJANO</b>					315	118	433
<b>NEUROCIRUGÍA</b>			80	140			220
<b>NEUROLOGÍA ADULTO</b>	4		5	40	111	10	170
<b>ODONTOLOGÍA GENERAL</b>			8	14	18	19	59
<b>OFTALMOLOGÍA</b>			21	75	44	5	145
<b>OPERATORIA</b>				1			1
<b>OTORRINO</b>			35	84	49		168
<b>PEDIATRÍA</b>			20	415		19	454
<b>PSIQUIATRÍA ADULTO</b>			115	223	668	986	1.992
<b>REUMATOLOGÍA ADULTO</b>			75	165	23		263
<b>SALUD PUBLICA</b>					4	7	11
<b>TRAUMATOLOGÍA ADULTO</b>	76		2.009	1.592	1.078	675	5.430
<b>URGENCIA</b>				3	7	30	40
<b>UROLOGÍA ADULTO</b>					31	15	46
<b>Total, general</b>	<b>20</b>	<b>236</b>	<b>5.334</b>	<b>6.352</b>	<b>7.708</b>	<b>4.532</b>	<b>24.202</b>

Fuente: Elaboración propia en base a licencias entregadas por Transparencia

Es entonces de considerar que la especialidad de psiquiatría otorga un promedio anual de 100 días de licencia médica como promedio anual.

### 4.3 Resultado Encuesta de Licencias Médicas

En el contexto de la situación actual en términos de salud de los funcionarios/as de la 37ª Comisaría de Vitacura, se realiza levantamiento diagnóstico enmarcado en la doctrina institucional y jerárquica correspondiente. El levantamiento de información se realizó mediante la aplicación de una encuesta de tipo cerrada, ligada directamente a la temática de la salud, licencias médicas y el fenómeno cultural que este implica al instalarse como una práctica cotidiana y el daño que pueden producir en los trabajadores este tipo de comportamientos y prácticas.

Las variables a trabajar son obtenidas desde un estudio de clima aplicado en la unidad el mes de enero del año en curso, desprendiéndose el concepto de “licencias fraudulentas” situación que preocupa a la dirección de la unidad frente a la reiteración de estas y sus consecuencias en el desarrollo de las labores diarias.

Se obtuvo una muestra de 61 encuestas efectivamente respondidas y aplicada de un universo de un total de 176 trabajadores, equivalente al 35%.

En el afán de generar por parte de la dirección de esta unidad mejores instancias laborales dentro de las posibilidades existentes, para todos y todas los funcionarios/as que se desempeñan en la unidad asociada directamente *con el estado de salud* de los funcionarios/as, que pudiesen estar afectando por alguna situación de estrés o complicación de salud importante trastornos en la dinámica laboral diaria, realidad que es transcendental conocer directamente desde los colaboradores, posteriormente se analizará, concluirá en torno a los resultados y elaborará una propuesta de trabajo.

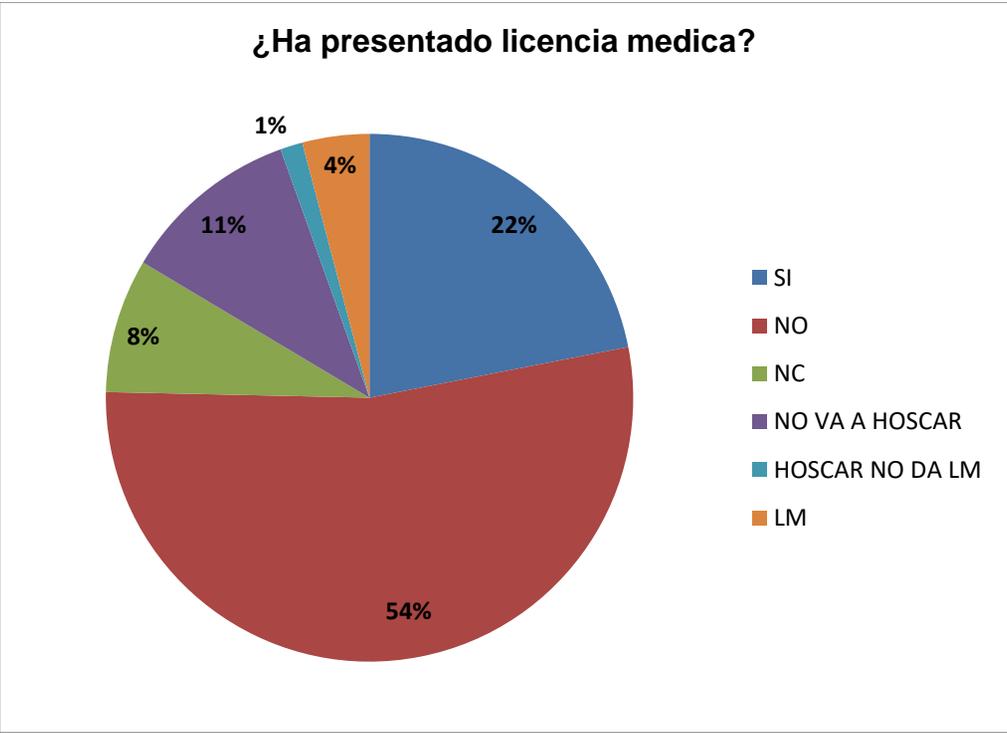
En base a la encuesta aplicada se pueden extraer los siguientes resultados:



*Gráfico 5 Pregunta 1*

Fuente: Elaboración Propia

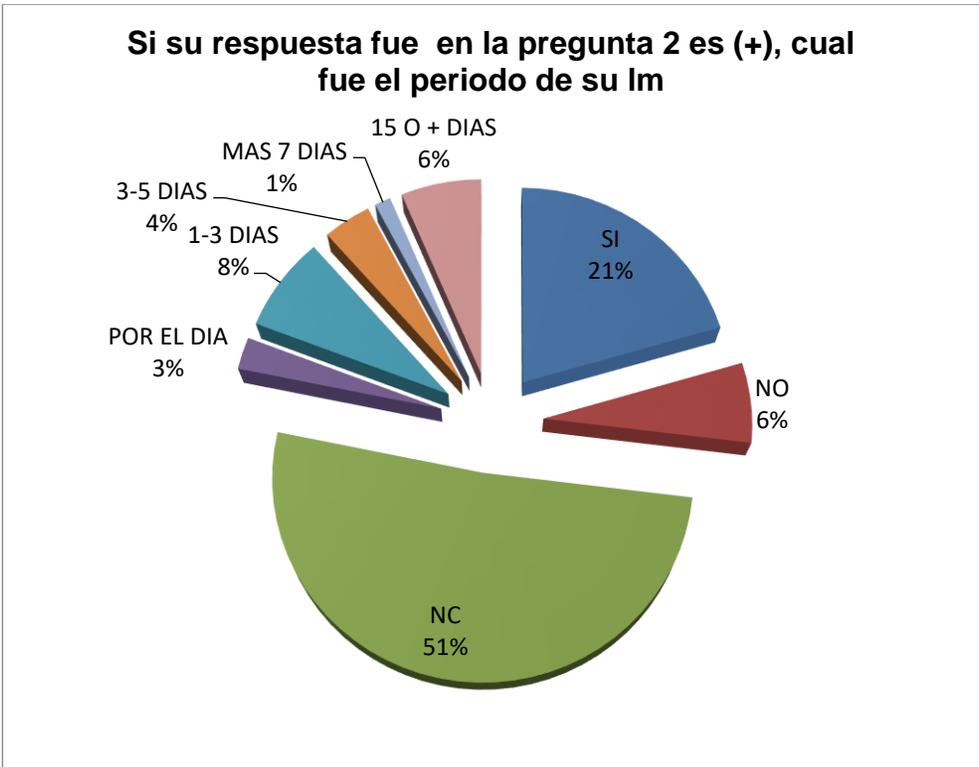
El 54% de las personas encuestadas indican haber sufrido una enfermedad de tipo viral o cuadro agudo, ya sean estos asociados a algún cuadro infeccioso como resfríos, sinusitis o estomacales. Relacionados directamente con el ambiente y/o estaciones del año. Mientras que un 2% refiere enfermedades de tipo físicas columna y un 1% relativo a enfermedades estomacales.



*Gráfico 6 Pregunta 2*

Fuente: Elaboración Propia

El 54% de las personas NO ha presentado una licencia médica durante estos últimos años en la comisaria. Mientras que un 22% de los funcionarios si ha presentado alguna, lo que muestra una actitud más bien reticente a presentarse en un servicio médico al encontrarse con alguna dificultad de salud viral u otra como es en el caso del HOSCAR mitificado por ser un centro hospitalario saturado y demandado, donde por dicha condición no otorgarían licencias médicas, acudiendo a centros médicos extra institucionales emanando desde aquellos centros algunas licencias médicas.



*Gráfico 7 Pregunta 3*

Fuente: Elaboración Propia

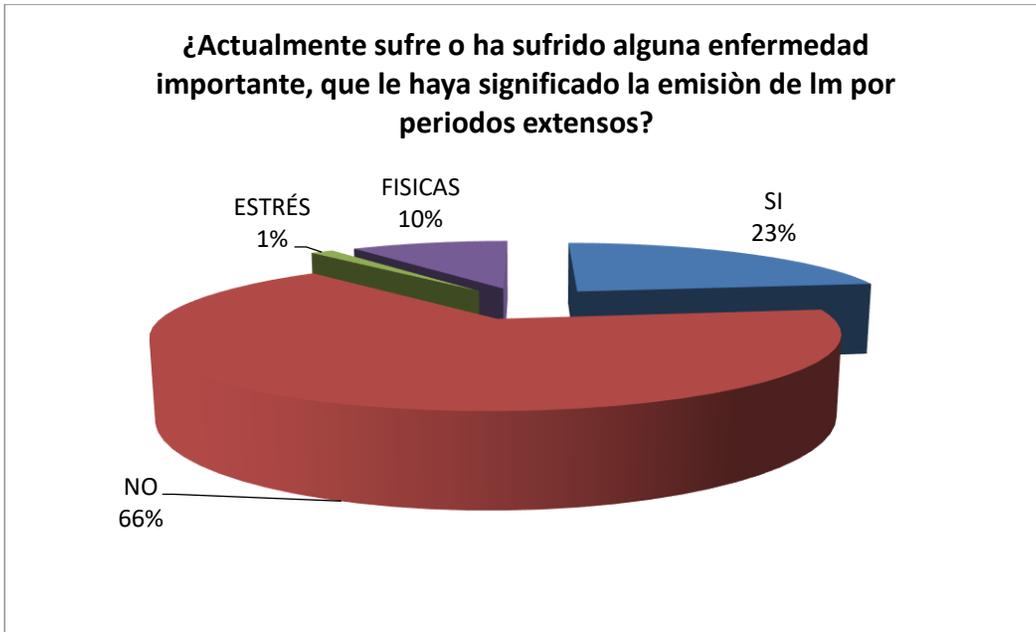
El 21% de los funcionarios ha presentado alguna licencia médica en la comisaria. Un 3% lo ha hecho por reposo por el día. El 8% entre uno y tres días. El 4% entre tres y cinco días. En un 1% por más de siete días y un 6% entre quince días o más. Mientras que el 51% no contesta.



*Gráfico 8 Pregunta Nº 4.*

Fuente: Elaboración Propia

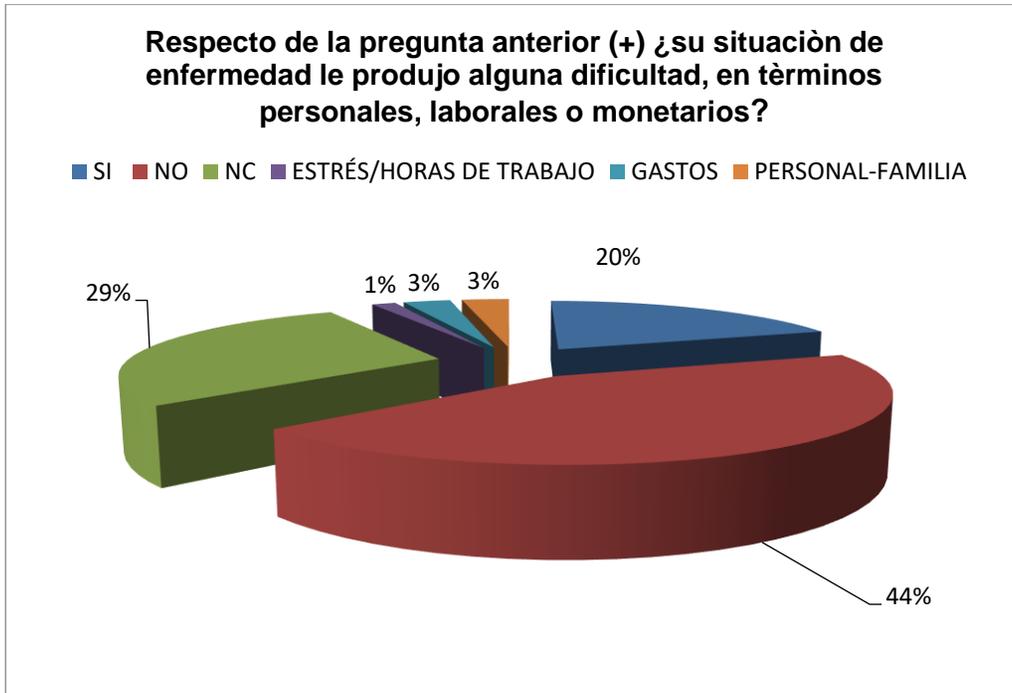
El 18% de los encuestados recuerda el motivo de su periodo de reposo ya, sea esta en un 2% debido a alguna lesión sufrida en acto de servicio. En un 1% por motivos de salud mental (psiquiátrica) ligada a estrés o algún episodio estresante asociado a la vida personal o familiar y en un 9% consecuente a alguna lesión física o de salud general (Post natal u otro).



*Gráfico 9 Pregunta Nº 5.*

Fuente: Elaboración Propia

El 66% No ha presentado licencia médica, SI un 23% relacionado en un 10% en enfermedades de tipo físicas esguinces, operaciones a la columna vertebral, quistes y discopatías y en un 1% licencias médicas relacionadas a salud mental y estrés.



*Gráfico 10 Pregunta 6*

Fuente: Elaboración Propia

El 20% de los funcionarios se ha visto afectado colateralmente por alguna situación de salud en términos de gastos, personal y familiar estas coinciden en un 3% y mientras que en 1% por salud física y mental. Según se puede inferir con los resultados estas consecuencias son producto de largas jornadas laborales v/s escasas horas de descanso, actos de servicio e incremento en los gastos médicos y medicamentos.

### ¿Conoce el origen de las enfermedades que sufrió o podría estar sufriendo actualmente?

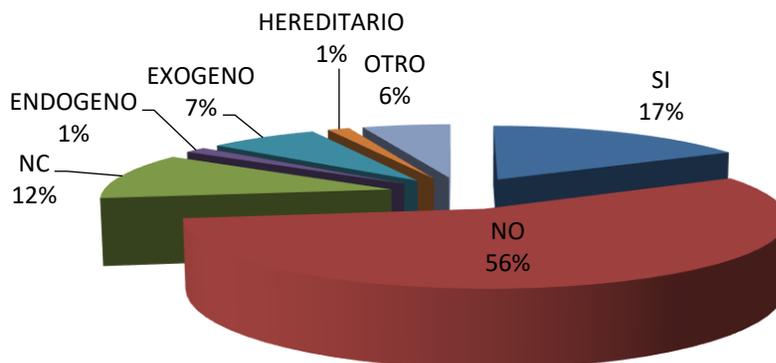


Gráfico 11 Pregunta N° 7.

Fuente: Elaboración Propia

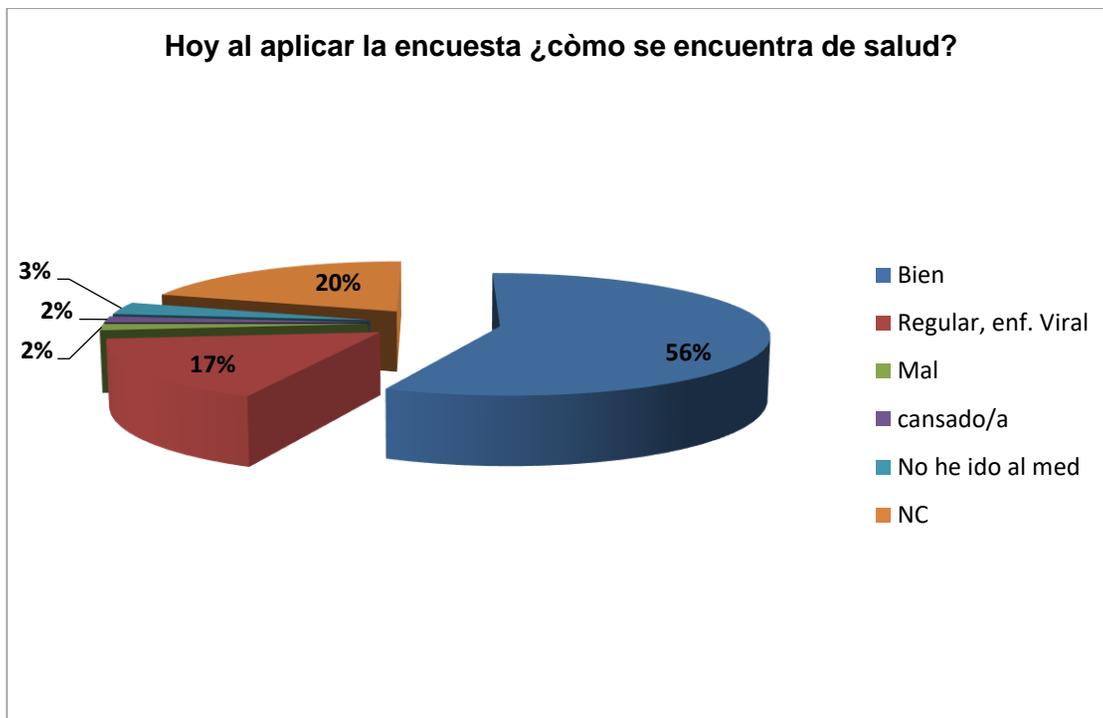
El 17% de los funcionarios conoce el origen de sus enfermedades, las cuales están asociadas en su mayoría 7% de tipo exógeno ya sean estas ambientales, físicas sufridas en acto de servicios u otras. Endógenas en un 1% ya sean estas intervenidas (quistes, discopatías u otros) o internas (úlceras). Es de importancia mencionar que existe un número importante de personas que no accede a los servicios médicos por falta de tiempo o por saturación del sistema HOSCAR.



*Gráfico 12 Pregunta N° 8.*

Fuente: Elaboración Propia

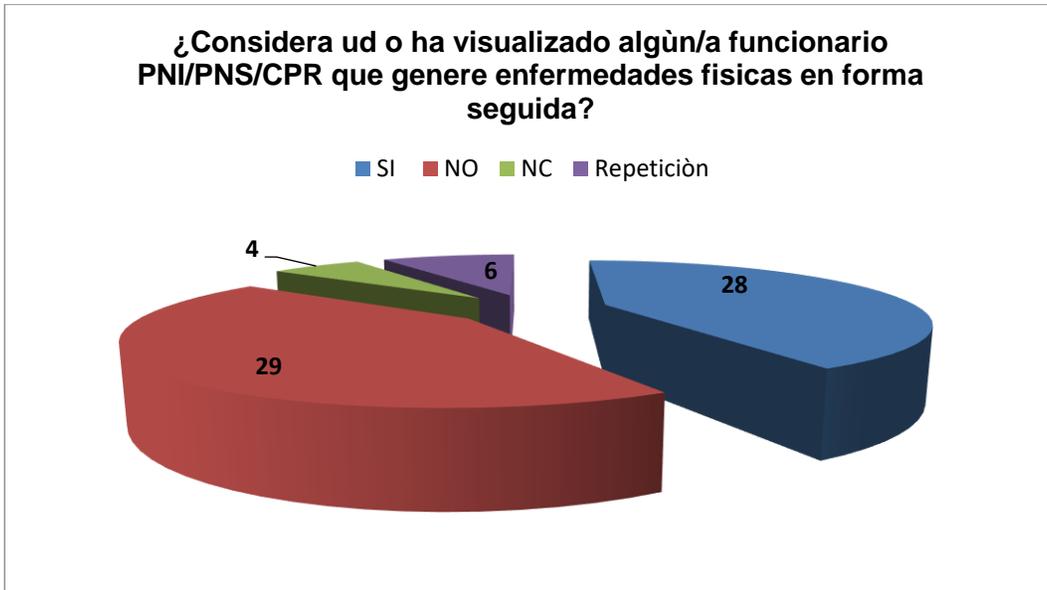
El 12% de los funcionarios/as se encuentra en algún tipo de tratamiento médico, ya sea esta terapia física o esquema farmacológico. Sin embargo, sólo el 3% se encuentra compensado y en tratamiento permanente. Mientras que el 6% suspende por decisión personal el tratamiento, situación que predispone a agudizar el cuadro médico sufrido, reactivando la enfermedad o patología de forma intermitente produciendo en consecuencia un deterioro en la salud física o mental y en consecuencia desencadenando en alguna licencia médica.



*Gráfico 13 Pregunta N° 9.*

Fuente: Elaboración Propia

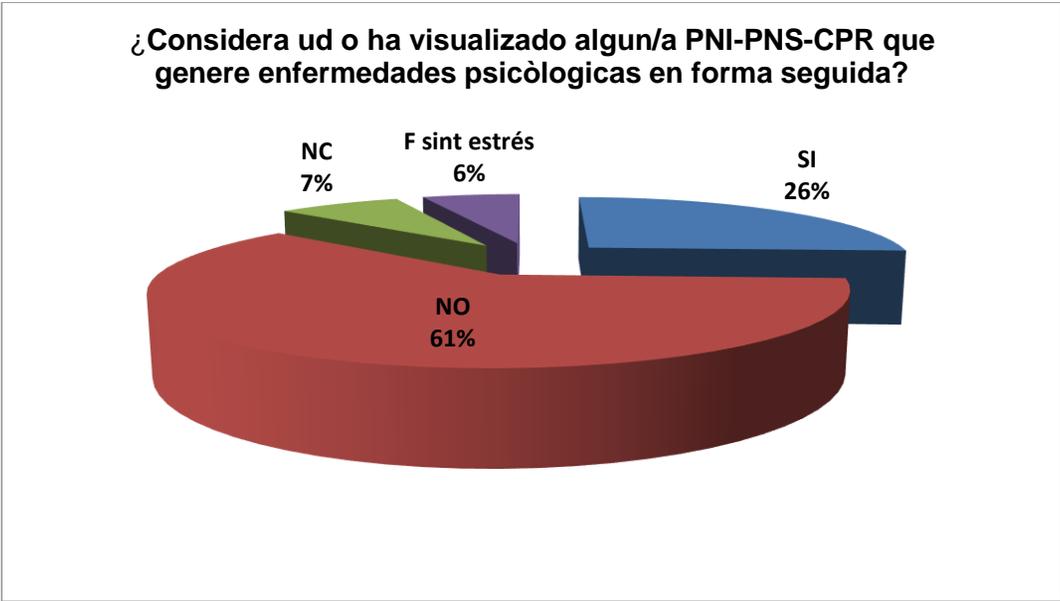
El 56% de los funcionarios/as se encuentra bien de salud general y mental. Un 17% padece o ha padecido de alguna enfermedad de tipo viral o viral infecciosa (gripe, resfrío, sinusitis o estomacal) en este último año. El 3% pese a encontrarse enfermo/a con malestares no accede a servicios médicos por decisión propia o justificación de escaso tiempo para realizar gestiones de índole personal. El 2% indica encontrarse mal, esto refiere a presentarse a sus labores actuales en precarias condiciones de salud general o mental, así mismo coincidiendo el mismo porcentaje del 2% manifiesta encontrarse cansado/a frente a su estado de salud general y desgaste físico.



*Gráfico 14 Pregunta Nº 10.*

Fuente: Elaboración Propia

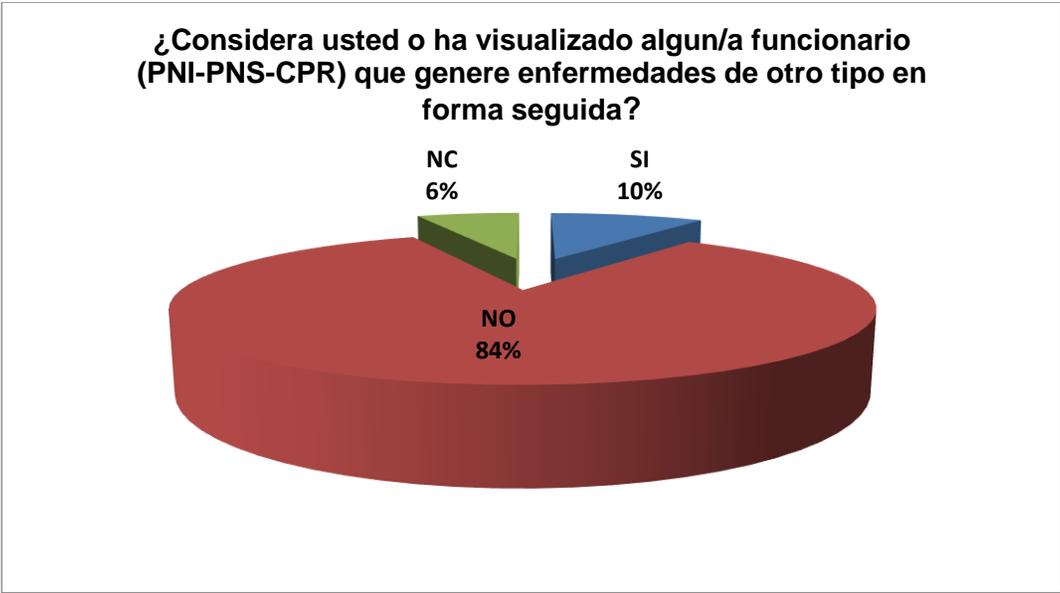
El 42% de los funcionarios/as SI ha visualizado enfermedades físicas en otros, lo que implica una sobrecarga laboral y modificación constante en los servicios, es importante indicar que las personas con licencias médicas se repiten en el tiempo. Este fenómeno desgasta al personal que permanentemente se desempeña en la unidad y quienes manifiestan molestar ante dicha situación.



*Gráfico 15 Pregunta N  11.*

Fuente Elaboración Propia

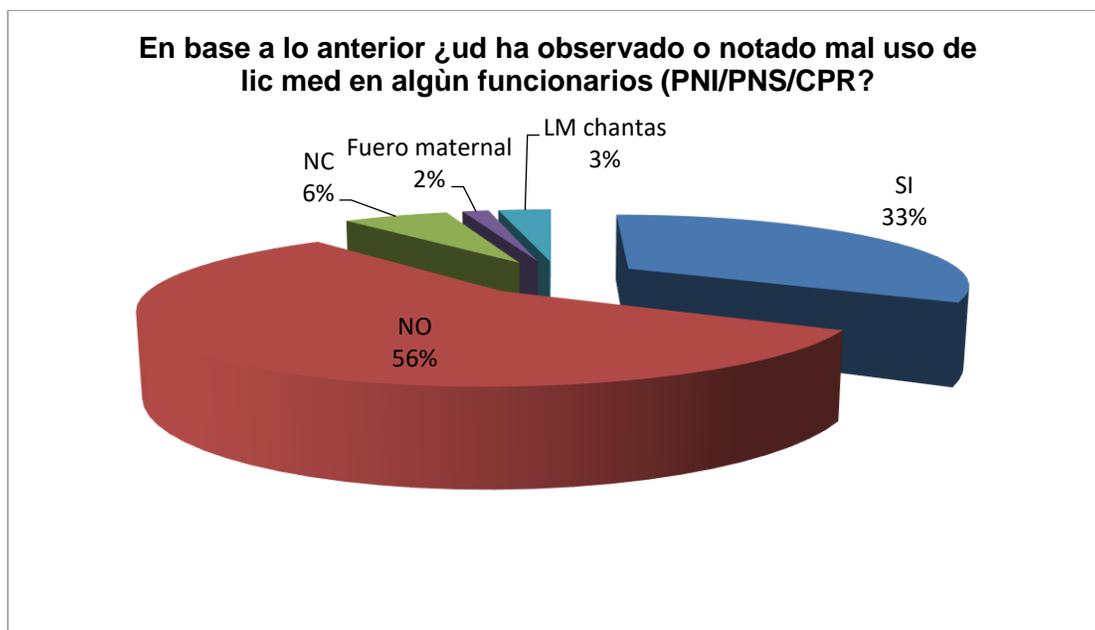
El 26% de los funcionarios/as, ha visualizado a alguien que genere enfermedades permanentemente, repitiéndose estos en el tiempo. Así como también, en consecuencia, de ello existe un 6% de colaboradores/as con sintomatología de estrés como resultado visible de las extensas jornadas laborales (sobre 12 horas) según refieren los encuestados/as.



*Gráfico 16 Pregunta Nº 12.*

Fuente Elaboración Propia

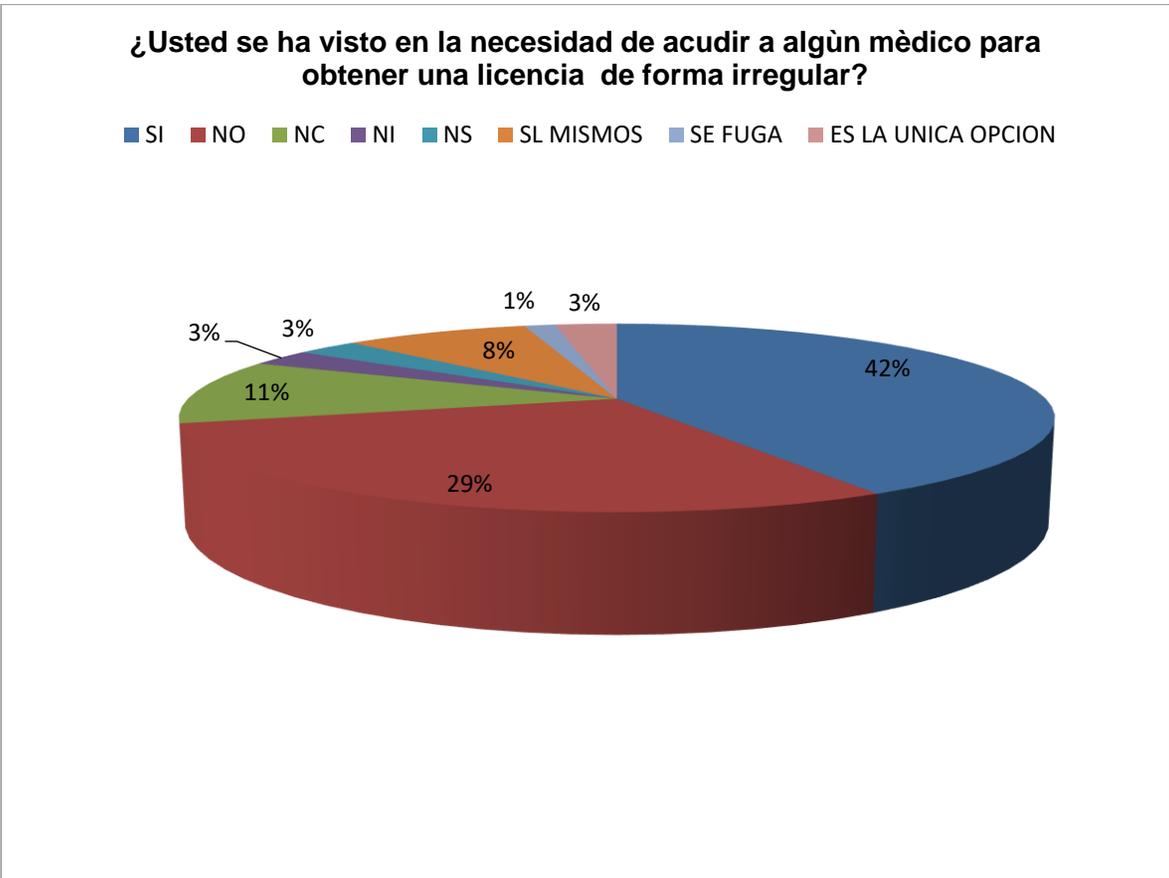
Sólo el 6% de los funcionarios/as ha observado el desarrollo de otro tipo de enfermedades, relacionadas al tipo de trabajo y carga laboral. También se extrae la situación de ausencia en su residencia y la carente vida familiar que algunos/as si logran equilibrar, en base a ello es posible inferir el bajo nivel de autocuidado personal.



*Gráfico 17 Pregunta 13*

Fuente: Elaboración Propia

El 33% SI ha visualizado un mal uso de licencias médicas en algunos/as funcionarios/as, manifestando malestar en torno al 3% que estos representan indicando a estos como “usufructadores del sistema” y aportadores de “licencias médicas chantas”. Así como también reportan incomodidad frente al 20% de las licencias médicas existentes por el género femenino legal de fuero maternal. En consecuencia, estos afectan a los servicios en que estos/as se desempeñan.

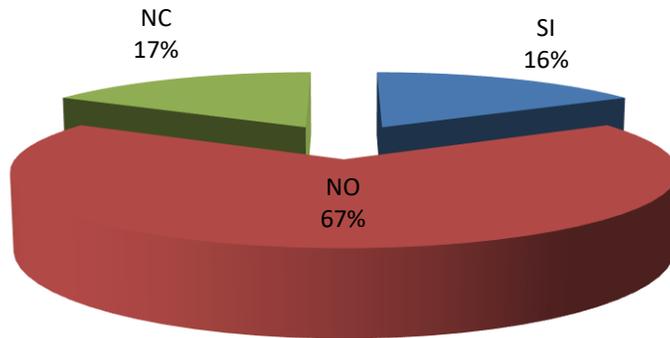


*Gráfico 18 Pregunta N° 14*

Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los funcionarios/as SI se ha visto en la necesidad de solicitar licencias médicas, según indican los encuestados/as, estas se generarían para favorecer el rendimiento de algunos/as colaboradores/as de su trabajo o como un único recurso al no ser aprobados los permisos solicitados.

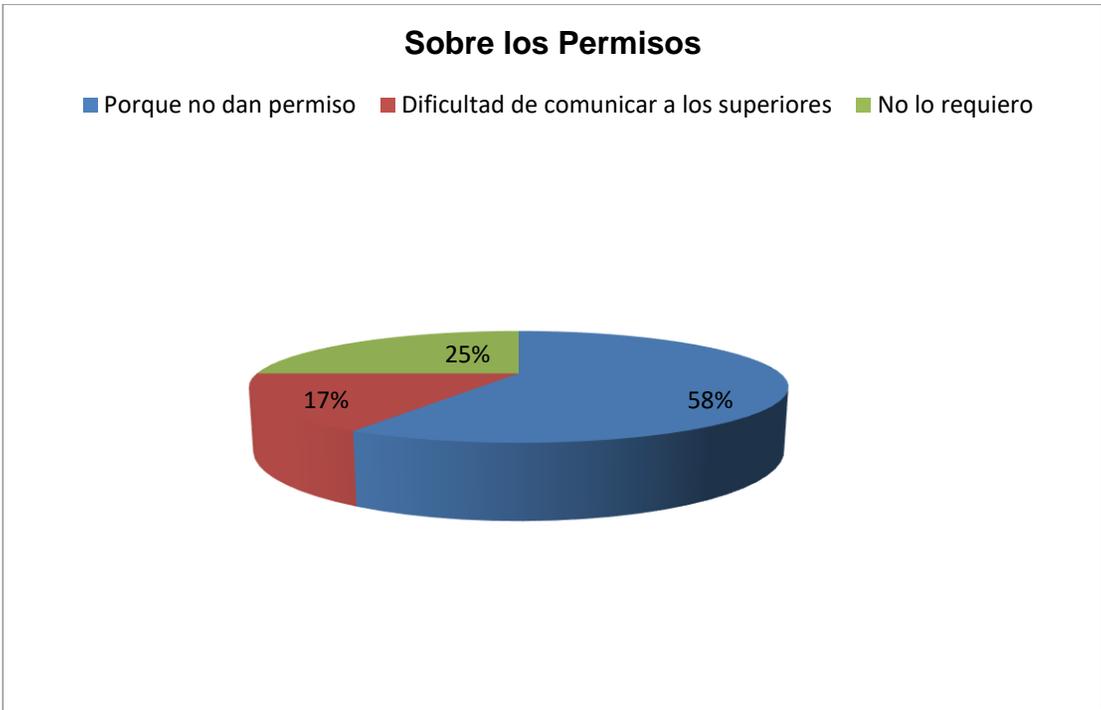
**Pensando en que si habría hecho uso irregular de este recurso ¿habría recurrido a el, debido que no le ha sido posible optar algún permiso adm o vacaciones?**



*Gráfico 19 Pregunta Nº 15, basada en la pregunta 13.*

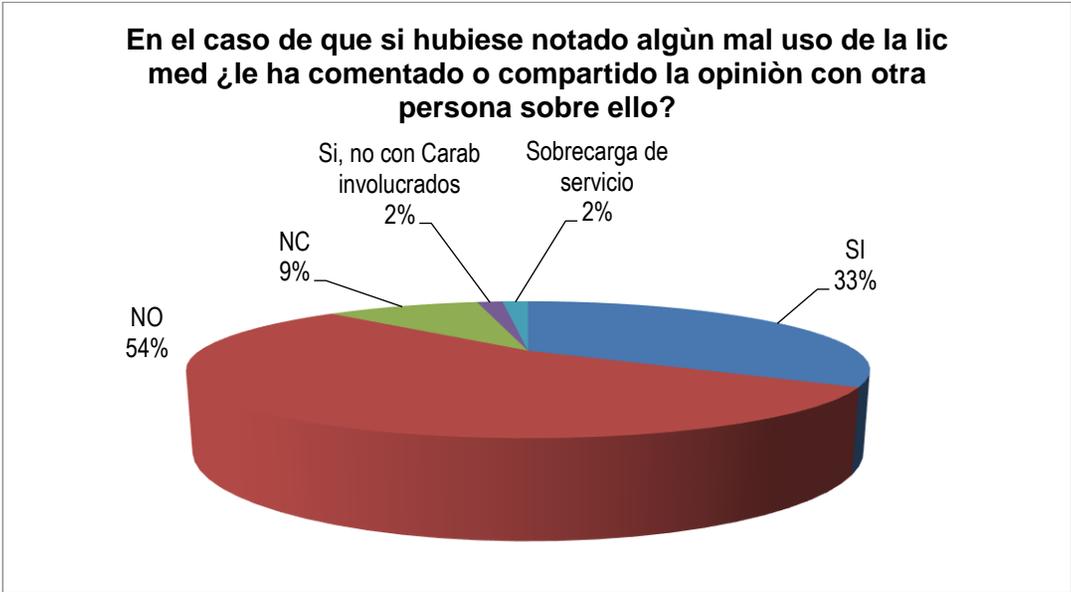
Fuente: Elaboración Propia

El 16% de los funcionarios/as, indica en la encuesta, haber hecho uso de este, como último recurso con la finalidad de obtener tiempo libre fuera de la actividad laboral. En términos de permisos administrativos y vacaciones solicitadas. Se extrae además la información respecto de la dificultad existente de exponer a un superior o jefatura directa la situación personal que invoca autorización de días administrativos o vacaciones Existe también un 23% de funcionarios/as que indica no necesitar vacaciones o permisos.



*Gráfico 20 Pregunta 15 sobre permisos*

Fuente: Elaboración Propia



*Gráfico 21 Pregunta 16*

Fuente: Elaboración Propia

Es importante indicar que el 33% de los y las encuestadas, si han comentado con otros funcionarios/as el mal uso de licencias médicas y el 2% indica no conversarlo con los Carabineros/as involucrados/as por el aumento en la carga laboral que visualizan al presentarse las licencias médicas.



*Gráfico 22 Pregunta N° 17.*

Fuente: Elaboración Propia

Solo el 12% de los funcionarios/as informa a su jefatura o subalterno respecto del mal uso que pudiesen darles a las licencias médicas. Así como también se pesquisa la percepción existente entre el grupo de pares, respecto de la repetición de las personas que hacen uso de este tipo de permisos y toma de feriado legal anual. Considera un 15% de los colaboradores/as que las jefaturas se encuentran en conocimiento de las personas que hacen uso y/o abuso y no realizarían ningún tipo de acción sobre ello.

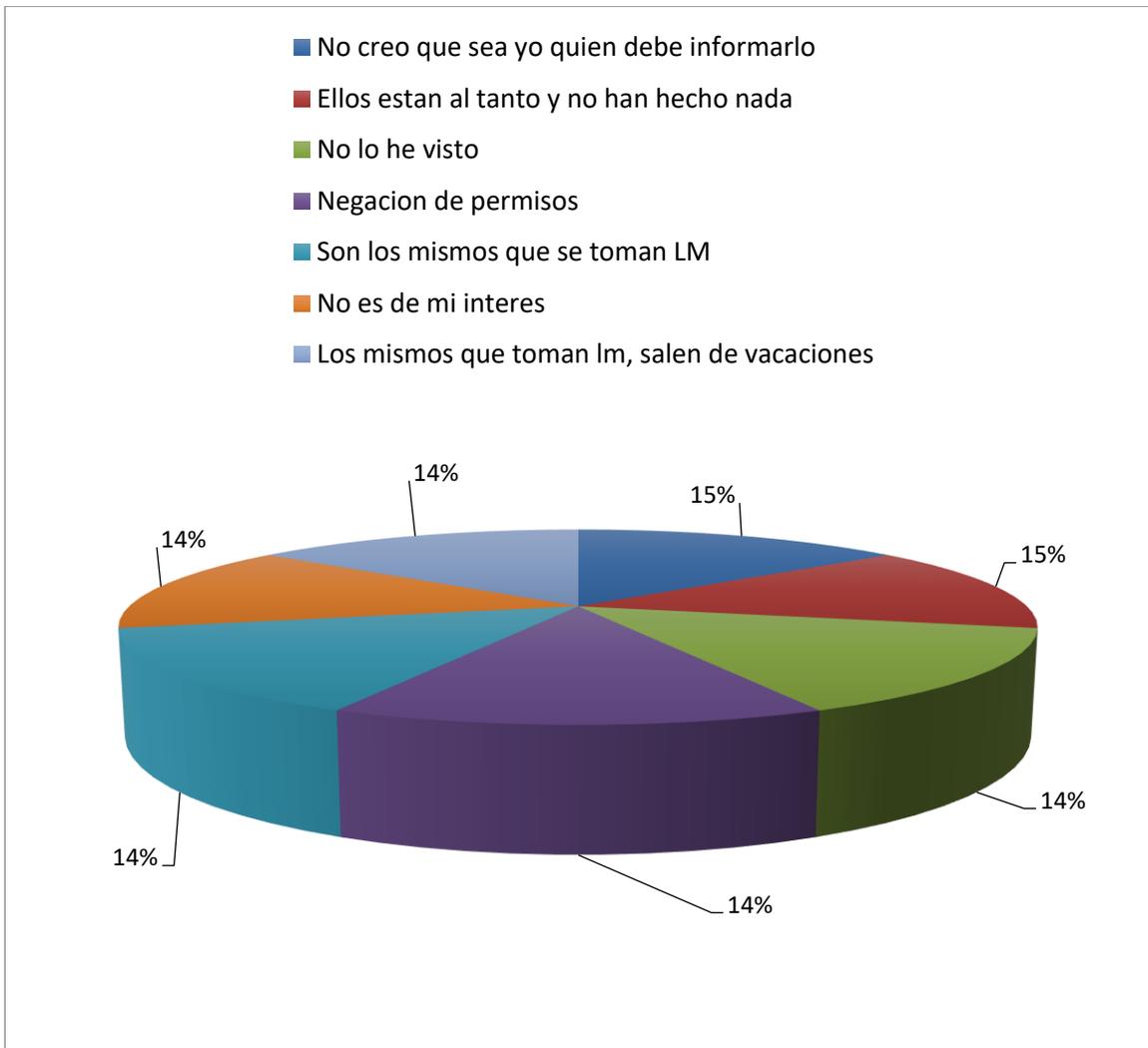
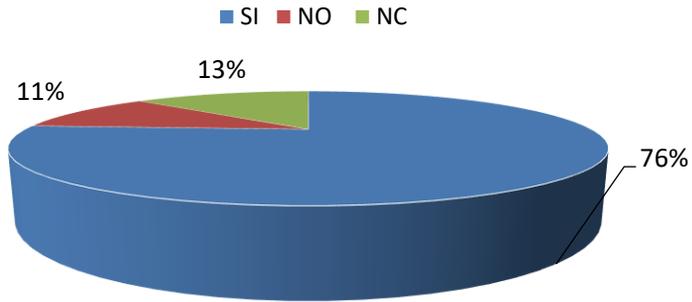


Gráfico 23 Pregunta Nº 18.

Fuente: Elaboración propia

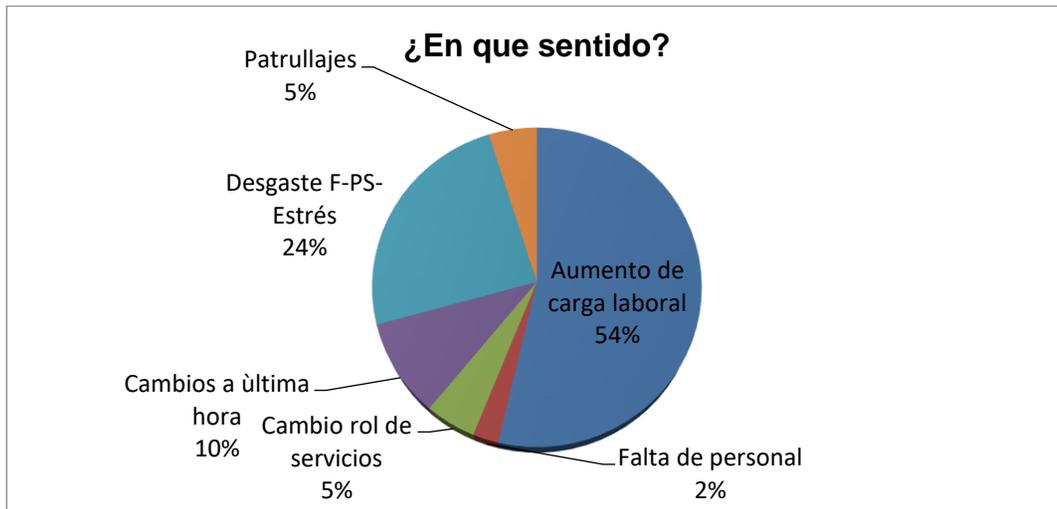
**Suponiendo que usted, si se ha enterado de algunas personas que habrían hecho mal uso de lic med ¿usted se ha visto afectado por ello?**



*Gráfico 24 Pregunta 19*

Fuente: Elaboración propia

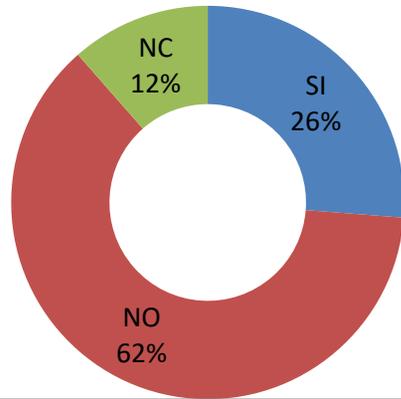
Un 76% refiere verse afectado por la consecuencia que trae la falta de recursos humanos, viéndose reflejada principalmente en la poli función que deben asumir los presentes en la unidad, desviando las consecuencias del exceso de horas trabajadas en términos biopsicosociales.



*Gráfico 25 Pregunta 20*

Fuente: Elaboración propia

**En su situación de trabajo, conociendo usted sus condiciones y los extensos horarios sobre todo en terreno "infantería-población-puntos fijos. ¿se ha visto afectado por dificultades a nivel personal-familiar que lo habrían predispuesto a hacer uso irregular**

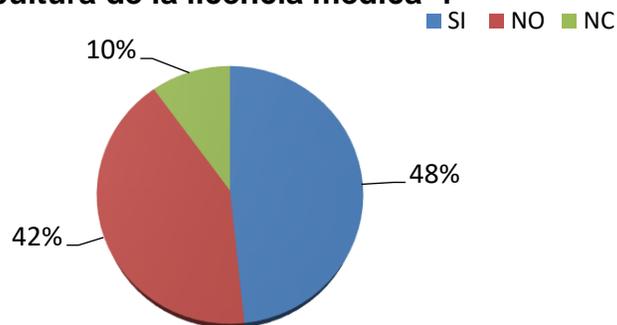


*Gráfico 26 Pregunta N° 19.*

Fuente: Elaboración Propia

El 26% indica que SI, ha tenido o tiene dificultades a nivel personal –familiar por la carencia de tiempos para compartir con estos/as.

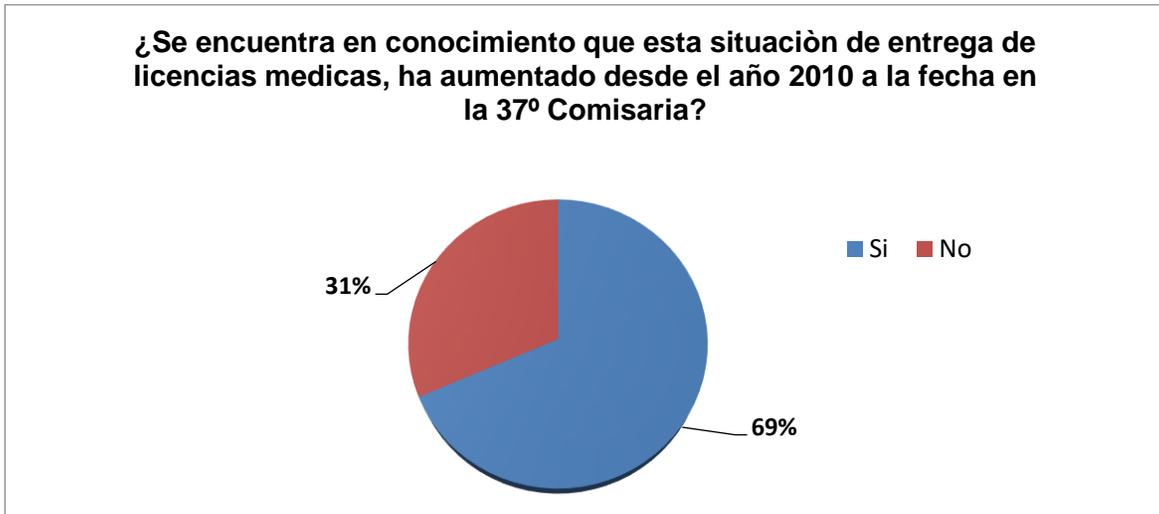
**¿Cree usted que en su lugar de trabajo se habría instalado una "cultura de la licencia médica"?**



*Gráfico 27 Pregunta N° 20.*

Fuente: Elaboración Propia

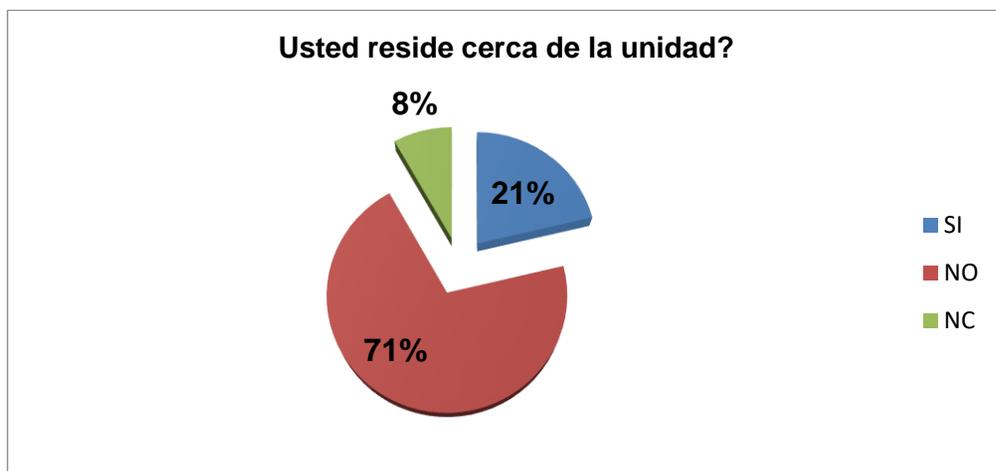
El 48% de los funcionarios/as, están de acuerdo con dicha pregunta debido a que perciben una falta de compromiso a nivel institucional y de su sentido de pertenencia al espacio laboral.



*Gráfico 28 Pregunta N° 21.*

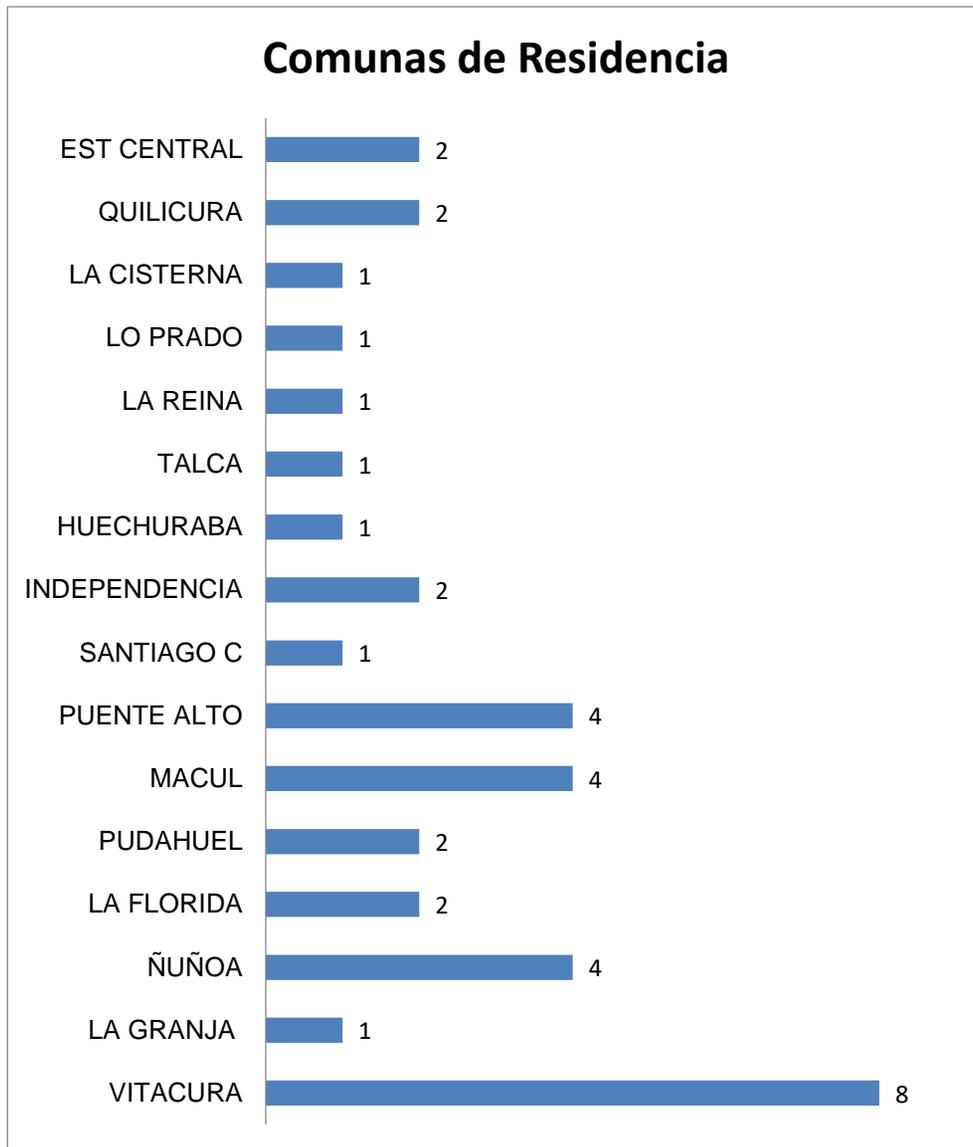
Fuente: Elaboración Propia

El 69% de los funcionarios/as se encuentra informado de la situación, ya sea a través de otros/as, porque reciben las licencias médicas, por el aumento de la carga laboral y el desgaste que esta implica. Existe conciencia de la carencia de personal a nivel comisaria y las consecuencias.



*Gráfico 29 Pregunta N° 22.*

Fuente: Elaboración Propia



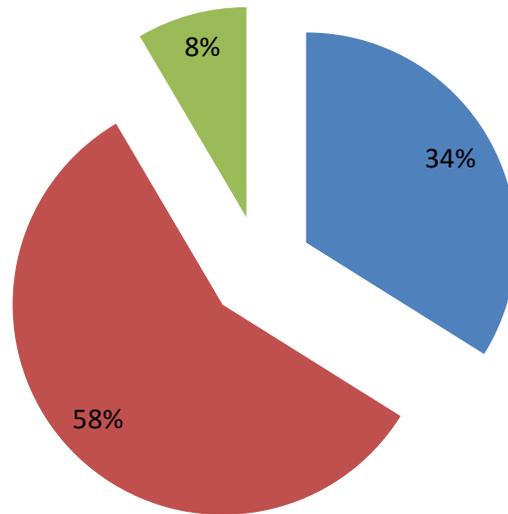
*Gráfico 30 Pregunta 17.2*

Fuente: Elaboración propia

Existe un desplazamiento importante desde las comunas del sector Sur Oriente, Sur, Poniente y Norte.

**¿Cree que el tramo que recorre desde su lugar de residencia a la unidad y viceversa, le afecta a su salud?**

■ SI ■ NO ■ NC



*Gráfico 31 Pregunta 23*

Fuente: Elaboración Propia

El 34% de los funcionarios/as encuestado se refiere un desgaste físico a mediano-largo plaza por las distancias y tiempos recorridos entre trabajo y domicilio.

#### 4.4 Resumen Ejecutivo de la Encuesta de Licencias Médicas

- El 21% de los funcionarios ha presentado alguna licencia médica en la comisaria. Un 3% lo ha hecho por reposo por el día. El 8% entre uno y tres días. El 4% entre tres y cinco días.
- El 18% de los encuestados recuerda el motivo de su periodo de reposo ya, sea esta en un 2% debido a alguna lesión sufrida en acto de servicio. En un 1% por motivos de salud mental
- El 20% de los funcionarios se ha visto afectado colateralmente por alguna situación de salud en términos de gastos, personal y familiar estas coinciden en un 3% y mientras que en 1% por salud física y mental.
- El 12% de los funcionarios/as se encuentra en algún tipo de tratamiento médico, ya sea esta terapia física o esquema farmacológico. Sin embargo, sólo el 3% se encuentra compensado y en tratamiento permanente. Mientras que el 6% suspende por decisión personal el tratamiento, situación que predispone a agudizar el cuadro médico sufrido, reactivando la enfermedad o patología de forma intermitente produciendo en consecuencia un deterioro en la salud física o mental y en consecuencia desencadenando en alguna licencia médica.
- El 42% de los funcionarios/as SI ha visualizado enfermedades físicas en otros, lo que implica una sobrecarga laboral y modificación constante en los servicios, es importante indicar que las personas con licencias médicas se repiten en el tiempo.
- Este fenómeno desgasta al personal que permanentemente se desempeña en la unidad y quienes manifiestan molestar ante dicha situación, ya que son los mismos aquellos que obtienen licencias y siempre el trabajo extraordinario recae sobre los mismos funcionarios.

## 4.5 Resultados Encuesta de Clima laboral

Los resultados de la encuesta sobre el grado en que los carabineros se sienten motivados para contribuir al buen desempeño de la organización y si están motivados para realizar su trabajo y sienten un buen ambiente laboral.

El instrumento fue aplicado y los resultados fueron agrupados en cinco dimensiones, las cuales son definidas a continuación

*Tabla 6 Definición de las dimensiones utilizadas en el estudio*

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Calidad de Vida	"Bienestar físico y emocional en la empresa, basado en un equilibrio entre la vida personal y laboral, la estabilidad y la integridad física"
Prácticas y Cultura	"Costumbres, métodos, valores y estilo que aplica la empresa al relacionarse con su personal y clientes"
Compensación Total	"Todo aquello que se obtiene como resultado de ser parte de la empresa, ya sean beneficios económicos y no económicos"
Personas	"Calidad de liderazgo organizacional en todos sus niveles, y sentido de compañerismo y colaboración existente en los equipos de personas"
Trabajo	"Sentido de logro individual a través de tareas desafiantes, autonomía en la toma de decisiones y crecimiento en la empresa"

Fuente: Elaboración Propia

### 4.5.1 Datos Cuantitativos

El resumen de los resultados del presentado en la siguiente tabla a nivel de dimensión, subdimensión y para cada una de las preguntas realizadas. Para efectos de investigación solo fueron considerados los resultados cuantitativos a nivel comuna.

Tabla 7 Respuestas diagnóstico Clima Laboral

			Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Calidad de Vida	Balance Vida y Trabajo	1	3	4	0	5	14
		2	1	5	4	5	11
		3	4	4	7	3	8
	Flexibilidad y Apoyo	4	0	1	3	6	16
	Estabilidad del Trabajo	5	1	3	6	4	12
	Infraestructura y Seguridad	6	3	4	6	8	5
		7	1	4	4	8	9
Prácticas y Cultura	Diversidad e Inclusión	8	1	1	8	8	8
	Evaluación de Desempeño	9	4	4	5	8	5
	Enfoque en el Cliente	10	4	2	6	5	9
	Innovación	11	4	4	2	8	8
	Enfoque en las Personas	12	6	3	6	6	5
		13	1	5	6	8	6
	Procesos de trabajo	14	4	4	8	7	3
	Reputación y Valores	15	0	4	7	10	5
16		0	3	7	9	7	
17		2	0	8	8	8	
Compensación	Salario	18	2	4	8	7	5
		19	2	1	7	8	8
		20	11	3	6	4	2

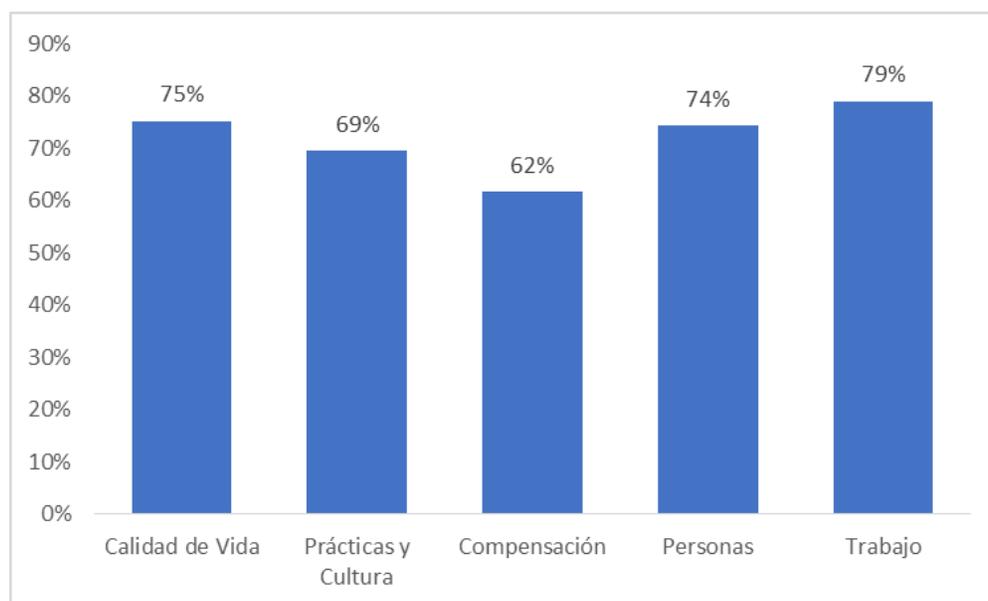
			Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
	Beneficios Distintivos	21	7	2	5	8	4
		22	4	4	6	7	5
		23	7	1	5	7	6
	Reconocimiento	24	8	3	3	7	5
		25	6	4	6	5	5
Personas	Liderazgo Sénior	26	4	2	4	4	12
		27	4	1	3	6	12
		28	3	0	6	7	10
	Liderazgo de Unidad	29	10	6	6	2	2
		30	1	4	3	8	10
	Jefaturas y Supervisores	31	2	2	2	10	10
		32	1	2	2	5	16
		33	2	1	2	6	15
		34	5	1	3	7	10
		35	2	0	4	5	15
Colaboración	36	2	8	4	6	6	
Trabajo	Autonomía y Empoderamiento	37	1	0	5	6	14
		38	2	3	2	6	13

			Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
		39	1	2	3	11	9
	Sentido de Logro	40	1	0	2	3	20
		41	4	3	7	3	9
		42	2	1	4	8	11
	Tareas	43	0	1	3	8	14
	Aprendizaje y Desarrollo	44	2	9	1	6	8
	Crecimiento de Carrera	45	3	3	2	7	11

Fuente: Elaboración Propia

A nivel global es posible apreciar que, en todas las dimensiones consideradas el porcentaje “de acuerdo” fue muy superior al de respuestas “en desacuerdo” en todas las preguntas realizadas; con valores que fluctuaron entre los 76%-97% y 1%-13%, respectivamente. Por su parte, los elementos neutros (“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”) presentaron porcentajes mínimos/máximos de 2/16, siendo en muchos casos muy similar al valor de “en desacuerdo” estimado para la misma pregunta. Los valores de aprobación (Evaluación Neta) para las diferentes dimensiones muestran a “Trabajo” con el valor máximo, seguida en orden descendente de “Calidad de Vida”, “Personas” /” Practicas y Cultura” y “Compensación”, con valores de 79%, 75%, 74% y 69%, y 62% respectivamente, con un valor medio de 72%.

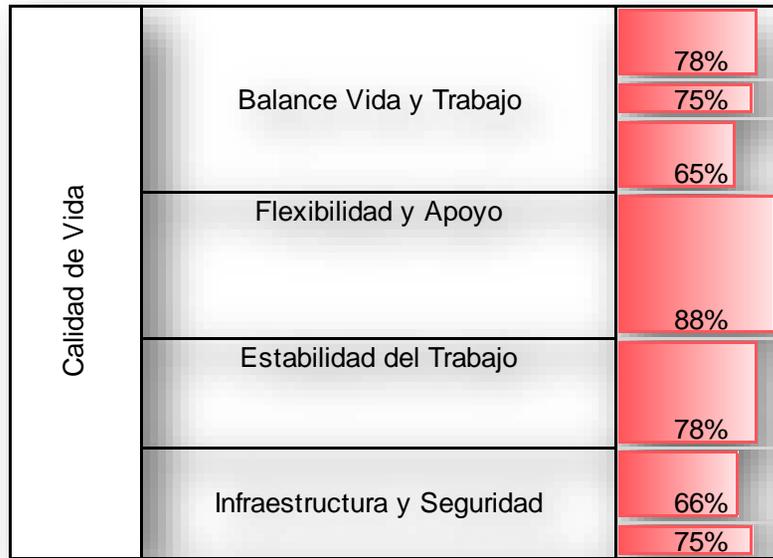
*Tabla 8 Resultados Dimensiones Mayores*



Fuente: Elaboración Propia

A nivel de subdimensiones, las siguientes tablas muestran las diferentes fortalezas y debilidades detectadas. En referencia a la Calidad de Vida, destacan la Flexibilidad y Apoyo como una de las subdimensiones de mayor relevancia para los funcionarios, la pregunta que destaca en esta dimensión fue “La institución me da flexibilidad para gestionar compromisos personales y estar en los momentos “importantes” con mi familia “ este hecho en el caso de los funcionarios municipales se destaca mucho la posibilidad de tener estos días especiales, pero depende discrecionalmente del jefe directo y esta característica debe ser mantenida, pues el funcionario agradece enormemente estas ventajas.

Tabla 9 Dimensión Balance de Vida y Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En relación a Prácticas y Cultura no existe una valoración destacada en forma positiva para el indicador, el enfoque en las personas y los procesos de trabajo demuestran requerir modernización, esto se entrelaza con el indicador de innovación que también se mantiene bajo. La presente propuesta y la incorporación de nuevos análisis de los procesos de la comisaria, podrían establecer que los funcionarios tal como se propone “manejan aquellos cambios”, que deben realizarse y se requiere efectuar la consulta, sobre que procesos se espera mejorar. Esta situación puede tener factores endógenos o exógenos, no obstante, bajo el resultado de esta pregunta se espera que exista un mayor ahondamiento sobre la causalidad de un resultado como este.

Tabla 10 Prácticas y Cultura

Prácticas y Cultura	Diversidad e Inclusión	76%
	Evaluación de Desempeño	65%
	Enfoque en el Cliente	70%
	Innovación	69%
	Enfoque en las Personas	61%
		70%
	Procesos de trabajo	61%
	Reputación y Valores	72%
		75%
		75%

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la compensación es de esperar que los indicadores bajen, todas las personas desean ganar dinero y es completamente natural y razonable, pero existe una pregunta con un valor demasiado bajo de un 47% que sería importante destacar, se refiere a: “la institución entrega premios y regalías por buen desempeño”, y esto se puede deber a la naturaleza de la institución.

Esto puede tener relación con que también los procesos de evaluación de desempeño tienen una evaluación baja, otra externalidad que puede afectar este indicador es que las instituciones de orden y servicios públicos son organizaciones sin fines de lucro, por lo tanto, no hay posibilidad de bonos por ventas como en otro tipo de instituciones.

Se recomendaría que existiendo una apreciación tan alta por la posibilidad de tener días/horas libres, tal vez se pueda premiar la buena gestión por medio de entrega de beneficios horarios. En relación a la compensación, y en específico el reconocimiento ante la pregunta “La institución se reconoce a quienes hacen bien el trabajo”, se vuelve a relacionar con la baja valorización que tiene las actividades de evaluación, en síntesis, la organización no demuestra un reconocimiento por las buenas labores realizadas.

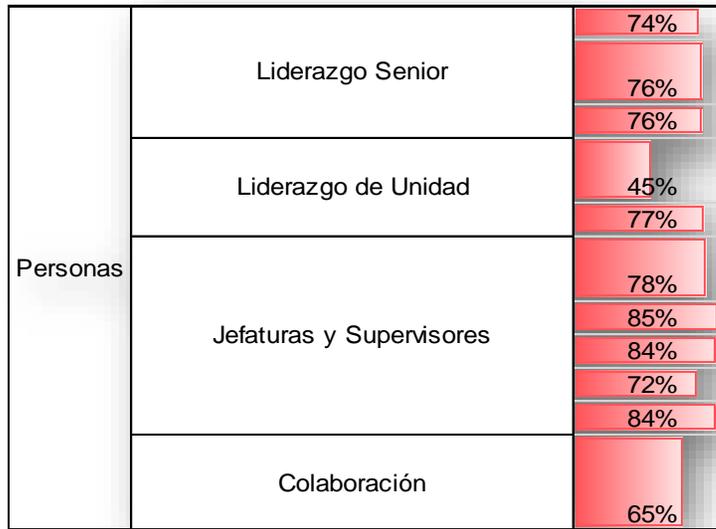
Tabla 11 Compensación

Compensación	Salario	67%
		75%
		47%
	Beneficios Distintivos	60%
		64%
		63%
	Reconocimiento	58%
		59%

Fuente: Elaboración Propia

Sobre los indicadores de Personas es destaca la baja valorización que se entrega al liderazgo de las jefaturas, no obstante, es importante destacar, que la consulta que realiza la baja relevante es; “Confío en el jefe para tomar decisiones favorables para mí y lo compañeros”, es interesante pues al revisar los resultados y establecer la relación, el de la jefatura, se hace razonable consultar, porque se tiene tan baja calificación en relación a la confianza. Considerar también hacerlos partícipes del resultado y esperar algún tipo de impacto positivo frente a la interpelación anónima que se realiza dentro de la encuesta. El resto de los indicadores de la dimensión de muestra resultados favorables en relación a las jefaturas, mostrando comprensión y respeto, pero podría mejorar, existe la subdimensión de Colaboración, con la pregunta : “Mis compañeros de equipo están dispuestos a tomar tareas adicionales y poner esfuerzo extra para entregar mejores resultados”, contiene una respuesta con una valorización bastante negativa sobre el tema, donde se evidencia poca confianza en el trabajo de “los otros” situación que demuestra la necesidad de incorporar soluciones de tipo funcional y o transversal dentro de la organización.

Tabla 12 Personas



Fuente: Elaboración Propia

Sobre la visión y evaluación de la subdimensión de trabajo, se considera un resultado globalmente muy positivo, las personas, sobre la pregunta “Cuando ingresé a la institución me sentí bienvenido” con un 79% del total de satisfacción, situación que muestra una positiva relación con el clima laboral, las personas tienen claridad de las tareas que deben hacer, sienten que pueden desarrollar sus labores con tranquilidad, tienen una valorización alta de su autonomía y empoderamiento. Existe un indicador dentro de la subdimensión de Sentido de Logro, donde se preguntó “Entiendo cómo mi trabajo impacta en los ciudadanos”. Que para un carabinero esta sea la respuesta de mayor satisfacción, es altamente favorable, pues la orientación al ciudadano dentro de los servicios públicos pareciera ser obvia, pero es difícil de conseguir, de ahí la importancia de obtener un 92%

Tabla 13 Trabajo

Trabajo	Autonomía y Empoderamiento	85%
		79%
		79%
	Sentido de Logro	92%
		68%
		79%
	Tareas	87%
	Aprendizaje y Desarrollo	67%
	Crecimiento de Carrera	75%

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6 Resumen Ejecutivo de la Encuesta de Clima Laboral**

- En relación al valor más preocupante es “la institución entrega premios y regalías por buen desempeño”, se puede deber a la naturaleza de la institución, no sienten los funcionarios que pueden recibir algún tipo de premio o regalía.
- Sobre los indicadores de Personas bajos puntajes al liderazgo de las jefaturas
- Muestra resultados favorables valores como comprensión y respeto en el trabajo
- Necesidad de incorporar soluciones de tipo funcional y o transversal dentro de la organización.
- Existe una positiva relación con el clima laboral, las personas tienen claridad de las tareas que deben hacer, sienten que pueden desarrollar sus labores con tranquilidad, tienen una valorización alta de su autonomía y empoderamiento.

## Capítulo 5 Propuesta de Intervención

### 5.1 Fundamentación de la intervención

Se advierte un alto uso de licencias médicas por personal de la comisaría que se ha traducido en dificultades para cumplir con los requerimientos institucionales. Esta situación se ha ido complejizando en los últimos años, según lo referidos por la jefatura, y en términos de la calidad de vida del personal se ha visto una disminución asociada a la percepción de sobre carga laboral, falta de confianza en que las jefaturas puedan atender a la necesidades de su sub alternos, y en ausencia de clima laboral que favorezca la unión entre el personal y genere cohesión grupal, aspectos que se advierte clave para la mejora del grupo de fuerza de tarea, dado que está bien fundamentada por los estudios del área organizacional la estrecha relación entre el clima laboral y la productividad del personal de las instituciones.

Lo anterior que puede ser una fortaleza para una institución de orden en el nivel operativo se traduce en percepción de estrés laboral en los funcionarios sin la posibilidad de optar a canales formales para afrontar dichas situaciones, dado que existe alta demanda de procedimientos versus una baja capacidad operativa por el personal que se encuentra activo, ya que este no alcanza para cumplir con los requerimientos institucionales sin tener que recurrir a ampliar turnos y procedimientos.

Como recursos se denota la preocupación por parte de la jefatura de atender a esta situación e iniciar planes de mejora atingentes y factibles y la apertura de los funcionarios para exponer sus situaciones personales asociadas al ámbito laboral. En este mismo sentido, y como parte del levantamiento de información, se identificó una “buena práctica” realizada años atrás donde se planificaban actividades grupales orientadas a la distensión y generar sentido de pertenencia en los funcionarios.

Controlar el ausentismo laboral es un problema que se ha sido abordado en muchas organizaciones debido a que la ausencia del trabajador es algo perjudicial, generan un impacto económico y productivo importante, por ello también el seguimiento del índice de ausentismo como una importante dimensión de la gestión del capital humano, en donde influyen una serie de factores organizacionales dará mejores herramientas para abordar esta temática, generando posibilidades concretas de ayudar al trabajador a sentirse apoyado, saludable, empoderado y comprometido en su trabajo, asimismo buscar disminuir los índices de ausentismo.

Dado que en la institución de Carabineros de Chile tiene una planificación anual de servicio, no es posible realizar múltiples cambios o intervenciones de capacitación, tampoco es posible modificar condiciones de contrato, horarios entonces se opta por realizar mejoras en la comunicación de la 37 comisaria de Vitacura, donde principalmente se esperan buenos resultados en el área de la comunicación y la ética profesional y para esto se han diseñado conversatorios que deben realizarse integrando la alta dirección de la comisaria y los funcionarios policiales de menor rango, esto es necesario puesto que muchos de los permisos se indica que no pueden ser solicitados, como los beneficios de días administrativos, que tal como se indica en el reglamento número 11 de Carabineros de Chile, es un derecho pero se requiere que el superior lo autorice.

A continuación, se definen las bases de la propuesta de intervención, en 4 ejes con sus respectivas definiciones; Probidad, Comportamiento Organizacional, Ética y Psicología Positiva.

### **5.1.1 Probidad**

En la línea de la probidad y con la actual imagen de la clase política y las organizaciones del Estado se encuentran cuestionadas actualmente no solo a nivel continental sino también en Chile. El ordenamiento jurídico permite que, bajo las distintas herramientas Ley de Transparencia, la nueva Ley de Lobby, denuncias ante la Contraloría o las Fiscalías, se pretenda subsanar y aumentar el nivel de probidad de los funcionarios públicos y evitar denunciando los casos de corrupción (Ley 20.285, 2016) (Ley 20.730, 2018).

En Chile la Comisión de Ética Pública, de 1994, definió la corrupción como: *“El ejercicio de funciones públicas por un agente público para satisfacer un interés privado”* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2008).

### **5.1.2 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Dado que cada una de ellas es diferente, el comportamiento define bases y las características generales de su funcionamiento. La cultura empresarial se puede entonces definir como *“el conjunto de normas, de valores y de formas de pensar que caracterizan el*

*comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar la esa corporación, así como la imagen de la empresa”.* (Granados & Azucena, 2011).

El concepto de clima organizacional como tal, se encuentra en constante interacción con la cultura de la organización, ya que éste refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal; es decir, se convierte en la forma por medio de la cual los integrantes de una organización manifiestan su cultura en su trabajo cotidiano. También se ha reconocido que es un reflejo de la cultura interna de la organización donde para que sea eficaz, se entiende la compatibilidad de las distintas prácticas, que potencia y refuerza los efectos que provocan cada una de ellas en solitario. (Lopez, 2005)

Senge aporta la teoría de la quinta disciplina donde el pensamiento sistémico se presenta como el paradigma de personas interrelacionadas, se presenta modo de eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes niveles o unidades de la organización formando equipos interdisciplinarios. Sin duda esta visión también incorpora nueva información sobre el clima laboral y además otorga ventajas a la organización por su característica de transversalidad. (Senge, 1995)

### **5.1.3 Ética en la cultura organizacional**

La ética de la organización está íntimamente relacionada con la misión que ésta desempeña dentro del mercado y la sociedad. Se ha demostrado que a mediano plazo aquellas empresas que se ajustan a códigos éticos coherentes logran que sus acciones organizacionales y proyectos tengan una continuidad en el tiempo. Una mala cultura organizacional y la vulneración de la ética en una compañía finalmente se acaban volviendo en contra la propia organización, en contraparte una adecuada ética organizacional incrementará la motivación por el trabajo y, por ende, la satisfacción del trabajador, si bien la remuneración o el prestigio de trabajar en una determinada organización es importante, también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas afectarán su rendimiento y predisposición hacia el trabajo. (Bohlander, 2001)

La ética es necesaria para preservar el valor de una organización. Los inversionistas buscan invertir en organizaciones que son confiables, donde sus dirigentes y colaboradores son íntegros, proyectando ante la sociedad una cultura de ética en todo lo que hacen. El ambiente de confianza que se genera puede producir beneficios a la organización: mayor demanda de sus productos,

acceso a mercados de capital, oportunidades de fusión, crecimiento, mejores utilidades y en este caso mejores servicios para el ciudadano, también para sus trabajadores. De este modo las organizaciones logran sus objetivos económicos y sociales”. (Fukuyama, 1995)

Debe existir un compromiso de la Gerencia para cumplir con todas las medidas necesarias para que de esta manera los empleados comprendan la importancia de tener una identidad como organización. Esta “transmisión” se logra a través de una buena comunicación. Debe haber un flujo de información fácil y accesible, de confianza por parte de los supervisores y empleados, participación en la toma de decisiones, canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización, así como una correcta retroalimentación. (Gaitero, 2011)

Una de las formas que se están utilizando en la empresa privada y puede influir también en el área pública es una nueva estrategia para recursos humanos, una de ellas está basada en los resultados de Seligman sobre psicología positiva.

#### **5.1.4 Psicología positiva**

La Psicología Positiva es un nuevo enfoque de la psicología que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida, el enfoque estudia la experiencia óptima, esto es, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas. Los resultados de las investigaciones de la psicología positiva tienen el propósito de contribuir a una comprensión científica más completa y equilibrada de la experiencia humana y transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa Según Seligman existen tres dimensiones de la felicidad que pueden ser cultivadas: vida placentera, buena vida y vida significativa. (Seligman, 1991).

#### **5.2 Objetivo General de la Propuesta:**

Evaluar mediante cuestionario la situación de salud física/mental de los funcionarios en relación a las licencias médicas y recomendar acciones para las mejoras del clima laboral acordes a las posibilidades institucionales.

### **5.2.1 Principios Orientadores**

Los principios orientadores para la institución deben realizarse, de esta forma será posible incrementar una buena comunicación, mediante escucha activa desde y hacia las jefaturas.

- Compromiso: Principio que orienta a reconocer la importancia de su trabajo en la Institución y de identificarse con sus objetivos y valores.
- Responsabilidad: Principio que orienta a comprometerse con el cumplimiento de las tareas y obligaciones asociadas al cargo desempeñado.
- Respeto: Principio que orienta a reconocer, aceptar y apreciar las cualidades de otros, propiciando las buenas relaciones laborales y la sana convivencia.
- Excelencia: Principio que orienta a realizar su labor con eficacia y eficiencia, buscando lograr un desempeño sobresaliente en su trabajo.
- Orientación al Servicio: Principio que orienta a preocuparse por entender las necesidades de los usuarios, asumiendo la importancia del trabajo colaborativo para el logro de los objetivos institucionales.

### **5.2.2 Escucha Activa**

Antiguamente la labor de realizar la escucha activa a los ciudadanos era técnicamente “titánica” o tendría que conformarse con encuestas representativas, realizar una escucha activa efectiva hoy con los ciudadanos de una comuna o localidad, es factible y acertado con el uso de las tecnologías junto con los métodos adecuados.

Muchos de los presupuestos participativos, están diseñados para que los ciudadanos decidan entre tres proyectos, pero en ninguno de los proyectos podría verse representado, el problema es que tanto los presupuestos como otros mecanismos de participación son atemporales o carecen del interés del ciudadano. Consultar el presupuesto participativo con tres propuestas listas, es altamente probable que no impacte al ciudadano y no se sienta representado en la posibilidad de aportar a las soluciones, simplemente si esto no influye en su vida, y debe decidir o votar por el proyecto por descarte, pero su opinión en términos prácticos no es representativa, no cambia nada y frente al ciudadano no presenta una conexión, pero al cambiar el inicio en la de formación del proyecto participativo, puede recogerse la identidad localista de la situación a solucionar (Steil, 1985).

### 5.3 Actividades

Se espera que junto a las actividades sea posible realizar actividades lúdicas que aporten a una buena convivencia

	Probidad	Comportamiento Organizacional	Ética	Psicología Positiva	Escucha Activa
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
<b>Conversatorios</b>	Actividad lúdica		Actividad lúdica		
		Reunión con funcionarios			
<b>Capacitaciones</b>	Coaching Semana 1			Medición de desempeño, Clima Laboral y Encuesta	Reunión de Cierre

### 5.4 Alineamiento Cultural

Las Organizaciones actualmente están sufriendo profundos cambios que han provocado que surjan nuevos pensamientos y corrientes teóricas que indican que acciones a seguir para mantener a flote la cultura y las estrategias de una organización, es en la rapidez en las innovaciones, el valor agregado y la flexibilidad de la organización ante los cambios, donde radica la supervivencia de una empresa.

Toda organización que no considere adaptarse ante estos nuevos paradigmas de rapidez, agilidad y flexibilidad, se verá en serio peligro de ser superada por la competencia y en el caso de Carabineros de Chile la situación es diferente al ser una institución pública, pero sin duda la modernidad afectara cada uno de los aparatos públicos, a una velocidad menor que la empresa privada.

Un Plan de Alineamiento Estratégico consiste en lograr que todas las unidades de una empresa compartan sus objetivos principales, estrategias y planes operativos, para así en la suma de todos , el resultado sea superior al que se realizaría en esfuerzos separados, logrando

la mejora sustancial en los resultados financieros, la calidad del servicio al cliente, la satisfacción de los empleados y la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, junto con el aumento de los beneficios y mayores utilidades para los accionistas, en este caso específico se afecta la experiencia ciudadana y la convivencia con Carabineros de Chile.

**a) Definir el perfil de la cultura organizacional actual**

Implica realizar un diagnóstico de la cultura actual en conjunto, que permita identificar las características de la cultura organizacional y los problemas de manera que los mismos funcionarios se vean reflejados en la organización y de esta manera, también quienes suelen caer en malas prácticas visualicen que son sus propios colegas quienes se ven perjudicados con sus ausencias.

**b) Estrategia organizacional**

Este elemento del modelo proporciona los lineamientos estratégicos que orientan el propósito, la misión/visión, objetivos estratégicos y valores compartidos, también es importante conocer que desea la jefatura de cada persona, muchas veces la visión global no llega al detalle de los funcionarios y finalmente ellos no comprenden a cabalidad que se espera de ellos, sobre todo cuando la institución se ve puesta en tela de juicio.

**c) Ejes rectores**

Son aquellas iniciativas claves que contribuirán al desarrollo de alto desempeño. Los ejes rectores son: liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo de competencias.

- Alineación administrativa

Definida como una condición deseable, en la que las tareas de los miembros de la organización se unen con un propósito común, y sus acciones se integran por completo. Integrada por los ocho conceptos propuestos por Kadhem, en su libro Alineación Total.

- Responsabilidad alineada.
- Información enfocada.
- Capacidades alineadas.
- Comportamientos alineados.
- Equipos alineados.
- Tutoría alineada.
- Compensaciones alineadas.
- Alineación total

**d) Planes de acción:**

Es el conjunto de actividades mediante las cuales se logrará el objetivo del modelo.

- Alineación estratégica

Implica unificar criterios y alinear en cada una de las áreas de la organización la cultura, la estrategia y el desempeño hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Desempeño

El modelo persigue el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto, se enfoca a los resultados que se desean lograr.

La planificación de este modelo se basará en el cumplimiento secuencial de los ejes rectores que han sido mencionados anteriormente, en cuanto a Liderazgo, trabajo en equipo y Desarrollo de competencias.

Ya que se estará trabajando específicamente con el Clima y la Cultura Organizacional, los plazos se considerarán en función de lo mencionado en el plan de acción, el cual consta de dos actividades específicas que colaborarán en la implementación del Plan de alineamiento.

**Actividad 1** : Taller de Coaching y Clima Laboral (Liderazgo).

Plazo : 1 Semana

Encargado : Área RRHH, Departamento de Capacitación

**Actividad 2** : Medición de desempeño, Clima Laboral y Encuesta (Desarrollo de Competencias).

Plazo : 4 Semana

Encargado : Área RRHH, Departamento de Capacitación

**Consideraciones:**

El trabajo propuesto está orientado a generar cambios en las dinámicas grupales que se alinee con una mejora del clima laboral en la comisaría. No obstante, como todo cambio existirán resistencias por parte de las jefaturas y lo sub alternos, por esta razón se espera un par de meses de “marcha blanca” donde se produzcan confusión o desconfianzas frente a los nuevos esquemas de funcionamiento. Por esto, es fundamental que los ejecutores que lideran este cambio deben estar convencidos de la necesidad del mismo y comprometidos para lograr mejorar los aspectos que se han priorizados. En este sentido, si la presente propuesta presenta reparos por parte de las jefaturas es requerido buscar alternativas acordes a lo esperado por éstas para establecerse como una mejora en el funcionamiento de la comisaría.

## Capítulo 6 Conclusiones

A partir de la problemática de las licencias médicas y en razón de lo observado mediante la encuesta realizada, se sugiere trabajar en un plan que permita acercamiento entre los trabajadores y a su vez valide su labor, de esta forma se acerquen a las personas a la organización, que trascienda en el tiempo y que no sea tan solo cuando sucede algún evento negativo o para el caso particular de esta investigación, uso de licencias médicas, sino más bien un plan de manejo que perdure en el tiempo y que permita realizar un seguimiento al bienestar de los funcionarios y funcionarias, donde se involucre tanto a jefaturas como encargados regionales y por supuesto las áreas de gestión de personas, el cual pueda de una manera estratégica anticiparse y gestionar de manera oportuna las problemáticas que les afecten de modo de estar preparados para auxiliar, asesorar u orientar al trabajador y prevenir situaciones de riesgo, dentro de lo posible.

Sobre la emisión de licencias médicas hay un área del grupo estudio que indica haber visto o solicitado una licencia que no se requería, el 6% del estado anímico y de salud es favorable pese a las condiciones laborales relacionadas al bajo nivel de personal con la que cuenta la 37ª Comisaría de Vitacura y el desgaste que este implica en las personas para cumplir con sus obligaciones.

El 23% sólo ha presentado licencias médicas por periodos extensos ya, sean estas por enfermedades de tipo psiquiátrico o físicas que reducen la movilidad y el desplazamiento de los funcionarios/as que afectan su quehacer profesional. Las consecuencias están directamente relacionadas al desmedro del ingreso económico y otras de índole personal.

Los motivos en la extensión y/o promoción del uso de las licencias médicas están directamente orientado a generar espacios de descanso, no obstante, no existe una real conciencia de daño por sobre el otro/a al acudir a este recurso, por la conducta de “víctima” asumida por el trabajador de un sistema laboral perverso y de jefatura directa, que no empatiza con su situación personal-familiar-laboral.

Es de conocimiento general entre las y los funcionarios el uso de este recurso sobretodo en situaciones de crisis, sin embargo, la red de salud al cual se encuentran afiliados está saturada y no emite este tipo de permisos legales, optando estos por un servicio de salud extrainstitucional que les emita un documento de reposo. Las personas que han acudido a este tipo de recursos están basadas en la premisa de “tiempo para descanso”, este fenómeno es percibido por el resto de los funcionarios/as como usufructadores del sistema.

Existe también una cultura “Patriarcal machista” al expresar los funcionarios molestia frente a la emisión de licencias médicas por fuero maternal o enfermedad de enfermedad de hijo/a menor de un año de edad. Discriminando al género femenino cuando los funcionarios realizan traslados de imputados o labores propias del género “masculino” dentro de la 37º comisaria de Vitacura.

Cabe mencionar que los funcionarios señalan desde sus propias biografías y empapados de una cultura organizacional totalitaria las “diferencias” existentes entre los géneros, como indican (Robbins & Judge, 2013), no existen diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto la habilidad para solucionar problemas, aptitudes analíticas, el gusto por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad para el aprendizaje en las organizaciones.

También muestra dificultad existente a nivel de expresión de necesidades u opiniones por parte de subalternos a jefatura al requerir permisos o comunicar situaciones de estrés laboral y personal. Al sentirse “poco comprendidos por estos”

Respecto a las distancias recorridas desde su residencia al lugar de trabajo por parte de los funcionarios/as, un porcentaje importante refiere no tener dificultades en el desplazamiento y tiempos de traslados, no obstante, si notan un desgaste físico y psicológico.

## **6.1 Recomendaciones**

- Fomentar el autocuidado y la realización periódica de exámenes médicos, independiente de que la institución realiza un llamado anual a control a los y las funcionarios/as (existe resistencia a la realización de estos de manera voluntaria).
- Capacitar al personal en prevención y detección temprana del estrés, así como también generar instancias prácticas para evaluar, medir el avance obtenido y desmitificar que las y los funcionarios que acuden a evaluación o tratamientos médicos con los psiquiatras y psicólogos se encuentran locos o locas.
- Profundizar en las opiniones y sugerencias que puedan entregar los trabajadores respecto a estas temáticas y consolidarlas en busca de posibles mejoras y cambios a futuro.
- Finalmente es recomendable contar con un sistema integrado que almacene toda la información de los ausentismos de modo de agilizar la recuperación para posteriores análisis e interpretaciones.

## Capítulo 7 Bibliografía

- Ahumada, F. (14 de diciembre de 2020). Desgaste de carabineros en pandemia inquieta a funcionarios y expertos en seguridad. Chillan.
- Alacaino, P. (09 de 2018). Taller de Habilidades Directivas. *Taller de Habilidades , Uniacc*. Concepción.
- Alonso, L., & Calvo, T. (2014). Apego en el Aula. *Maestros en Desarrollo*.
- Alvarez, M. (2007). La dirección escolar que tenemos, la dirección escolar que necesitamos. *Participación educativa, 5*, 84-92. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n5-alvarez-fernandez.pdf>
- Ander-Egg, E. (1986). *Diccionario del Trabajo Social*. Madrid: Lumen.
- Antonio Kovacevic. (2017). CLASE EJECUTIVA UC.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C. (2002). *Personality and Organization*. Barcelona: Herder.
- Aristóteles. (347 AdC). *Retórica Exposito y Locutio, Libro 1*. Madrid: Paidos - Clasicos de Grecia y Roma.
- Barrera, D. (2017). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-matriz-dofa-como-herramienta-de-diagnostico/>
- Barria, C. (07 de 04 de 2019). *Crisis en Ecuador: 4 razones que explican la crisis que llevó a Lenín Moreno a decretar el "paquetazo" que desató las protestas*. Obtenido de BBC Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49978717>
- Bericat, E. (1998). *La integracionde los metodos cuantitativo y cualitativo en la investigacion social*. Barcelona: Ariel Sociologia.
- Berlo, D. K. (1969). *El Proceso de la Comunicación*. Buenos Aires: Atenea.
- Bohlander, S. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Thomson learning.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación*, 25-46. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora>.
- Bolivar, A. (2009). Una Dirección para el Aprendizaje. *REICE - Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (7)1*, 1-4.
- Campos, E. (2010). *Participación Ciudadana en el ambito municipal, reflexiones teorico-empiricas y practicas participativa*. Madrid: Fundacion ideas.
- Canal 13. (29 de Octubre de 2019). <https://www.t13.cl/noticia/nacional/la-cronologia-del-estallido-social-chile-segun-agencia-afp>. Santiago. Obtenido de <https://www.t13.cl/noticia/nacional/la-cronologia-del-estallido-social-chile-segun-agencia-afp>
- Cantera, J. (2015). La Direccion y el Desarrollo de Personas. *E-Deusto*, 100-110. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=8083>

- Cantón, I., & García, A. M. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de casos. *Tendencias Pedagógicas*, 107 -130.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Libros de la Empresa. Obtenido de <http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>
- Castro Paz, D., & Montenegro Castillo, L. (2015). *Prácticas y canales de comunicación en la dirección seccional impuestos de una entidad estatal de la ciudad de Santiago de Cali*. Santiago de Cali. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana de Cali.
- Cerna, T. (9 de marzo de 2020). Carabineros recibieron 5.381 licencias médicas por accidentes en actos de servicio en los 75 días que siguieron el 18-O. *El Mercurio*, págs. 4-5.
- Cespedes, A. (2008). *Educación las emociones, educar para la vida*. Santiago: Ediciones B.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, tercera Edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, tercera Edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Código de Justicia Militar. (1994). *Código de Justicia Militar*. Santiago: Ministerio de Justicia.
- Constitución Política de la República de Chile. (22 de Septiembre de 2005). Constitución Política de la República de Chile. *Libro III, Artículo 19, numeral 12*. Chile: Diario Oficial de la República de Chile.
- Cunill Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión Política Pública*, 23(1), 5-45. Recuperado el 24 de 04 de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792014000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000100001)
- David P. Norton, Robert S. Kaplan. (2009). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .
- Della Porta, D., & Keating, M. (2013). *Enfoques y Metodologías de las ciencias sociales*. Madrid: AKAL Universitaria.
- Derpic, J. (2020). *Tras la caída de Evo Morales, el largo y letal camino de Bolivia hacia nuevas elecciones*. Centro de Investigación Periodística (CIPER). Santiago: Ciper Academico. Obtenido de <https://ciperchile.cl/2020/01/21/tras-la-caida-de-evo-morales-el-largo-y-letal-camino-de-bolivia-hacia-nuevas-elecciones/>
- Dessler, G. (2006). *Administración de Personal*. Mexico : Pearson Educación.
- DIRECCION DE TRABAJO. (2017). *DIRECCIÓN DE TRABAJO* . Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-propertyvalue-27531.html>
- DIRECCION DE TRABAJO SINDICATOS. (2017). *DIRECCIÓN DE TRABAJO*. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-61043.html>
- Downs, C. W. (1988). *Communication Audits* . Glenview - Illinois: Scott Foresman and Company.
- DT MODELO DE ESTATUTO . (2017). *DIRECCIÓN DEL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-62785.html>
- EBEN. (31 de Mayo de 2018). *EBEN* . Obtenido de EBEN: <http://www.eben-net.org/>

- Economía, M. d. (2013). Tercera Encuesta Longitudinal de empresas. Santiago, Chile.
- FAO. (2017). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/plan-organizational-change/es/>
- Fernandez, C. C., Fernandez, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Fernandez, I. (2009). Gobiernos Locales, Políticas Públicas y Participación Ciudadana. *Revista Gobiernos Locales*.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Freudnerfer, H. (1974). Staff burnout. *J Social Sigues*, 30, 159-165.
- Fuentes, R. (2013). *Taller de apoyo al Diseño de Proyectos (Manuscrito no publicado)*. Concepción: Universidad Nacional Andrés Bello.
- Fukuyama, F. (1995). *Confianza: Las virtudes sociales y la creación de la prosperidad*. New York : Free Press Paperbacks.
- Gaitero, P. M. (2011). *Excelencia y RSE: un modelo evolutivo*. Cataluña: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Gandhi, M. (1948). <https://www.biografiasyvidas.com>. Obtenido de <https://www.biografiasyvidas.com>: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gandhi.htm>
- García Cerdán, A. (2017). Todo sobre la neuroeducación: Qué es, para qué sirve, y cómo aplicarla en la escuela y en casa. *Salud, Cerebro & Neurociencia*.
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías. *Entramado*, 11 (1), 60 - 79.
- García, A. (2005). La convivencia escolar en las aulas. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 163-183.
- García, C., & Estebaranz, A. (1999). Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio. *Educación*, 24, 47-69.
- Gellerman, S. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill.
- Gestión, I. d. (2012). *CEMLA*. Obtenido de <http://www.cemla.org/actividades/2012/2012-05-rrhh/2012-05-rrhh-04.pdf>
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairos.
- González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *ISLAS*, 45(138), 125-135.
- González, F. (2015). *La Planificación Estratégica en RRHH*.
- Gortari, F. D., & Gutiérrez, O. (1991). *Hacia una comunicación administrativa integral*. Editorial Trillas: Ciudad de Mexico.

- Granados, L., & Azucena, Y. (2011). *Desarrollo de una cultura empresarial contra el paradigma de las agencias publicitarias*. Universidad de México.
- GUIA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DT. (2017). *GUIA NEGOCIACIÓN COLECTIVA* .
- Guilford, J. (1984). *Estadística Aplicada a la Psicología y la Educación*. Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Hart, R. (1993). *De la participación simbólica a la participación Auténtica*. Bogota: Unicef - Gente Nueva.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc.Graw Hill.
- Interior. (2021). *Decreto 153 - Prorroga declaración de estado de excepción constitucional de catastrofe por calamidad publica, en el territorio de Chile y designa a los jefes de la defensa nacional, segun se indica*. (M. d. Publica, Ed.) Santiago: Congreso Nacional.
- King, L. (1968). <https://www.biografiasyvidas.com>. Obtenido de <https://www.biografiasyvidas.com>: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/king.htm>
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion.
- Lecannelier Acevedo, F. (2017). *El legado del apego temprano: traslación desde la descripción a la intervención*. Madrid: Tesis Doctoral Universidad Autónoma.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. (C. S. Cruz, Trad.) Santiago de Chile: (c)Area de Educación Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformation leadership on student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. doi:DOI: HYPERLINK "http://dx.doi.org/10.1108/09578230010320064" \o "DOI resolver for 10.11
- Levy, V. (2012). *Gestión y Capital Humano* . Obtenido de <http://gestionycapitalhumano.blogspot.cl/2012/12/el-presupuesto-del-area-de-recursos.html>
- Ley 20.285. (05 de 01 de 2016). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Valparaíso, Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>
- Ley 20.730. (8 de 03 de 2018). Ley de Lobby. *Ley de Lobby, Ministerio Secretaría General de la Presidencia*. Valparaíso. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1060115>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*,. New York: McGraw Hill.
- LINDA J. KADHEM. (2008). *ALINEACION TOTAL : Cómo convertir la Visión de la empresa en realidad* .
- Liquidano, M. d. (2012). *Gestión del Talento Humano, Segunda Edición*. Ciudad de Mexico: Instituto tecnologico de Aguascalientes.
- Lopez, J. (2005). *Gestión or Competencias, modelo esterategico para la direccion de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educacion.
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre liderazgo. Teoría y Evaluación. *Revista Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad* (6), 107-121.

- MacBeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago: Area de Educación Fundación Chile.
- Malash, C., & Jackson, S. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. California: Consulting Psychologists Press.
- Malash, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. California: Consulting Psychologist Press.
- Martinez Quintana, V. (1995). El Absentismo un indicador de salud laboral. *Esic-Market*, 68, 69-84.
- Maslow, A. (1983). *The Developing Person through the Life Span*. Stuttgart: Maurice Bassett Publishing.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1-20.
- Memoria Chilena. (01 de 07 de 2021). *Memoria Chilena*. Obtenido de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-96880.html>
- Miller, G. (1974). *Lenguaje y Comunicación*. Madrid: Amorrourtu Editores.
- MINEDUC. (2002). *Una oportunidad de generar cambios significativos para mejorar la calidad*. Santiago: Serie Educación Parvularia 2002: Aportes para la Reflexión y Acción.
- MINEDUC. (2005). *Marco para la Buena Dirección: Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Santiago: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, MINEDUC, Chile.
- Mineduc. (2013). *Bases Curriculares Educación Básica*. Santiago.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2008). [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/141009\\_Manual\\_transparencia.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/141009_Manual_transparencia.pdf). Santiago.
- Mirosevic, C. (2016). *Mecanismos de Participación Ciudadana en el Ordenamiento Jurídico*. Santiago: Librotecnia.
- Montes Ramos, F. V. (2012). Liderazgo y Clima Organizacional, como agentes constructores de una cultura organizacional en instituciones de nivel superior. *Visión Educativa Iuanes*, 6 (13), 43-52.
- Mulder, M., Bonn, B., & Collings, K. (2007). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88.
- Municipalidad de Vitacura. (2020). *Plan de Desarrollo Comunal*. Santiago: Ilustre Municipalidad de Vitacura.
- Muñoz, C., & Iriarte, M. (2021). *Apunte 1 Negociación, herramientas para una gestión exitosa*. Santiago: Programa de Habilidades Directivas.
- Muñoz, C., & Iriarte, M. (2021). *Apunte 1 Desarrollo Organizacional con enfoque en trabajo en equipo*. Santiago: Programa Académicos de Habilidades Directivas.
- Muñoz, C., & Iriarte, M. (2021). *Apunte 2 Conceptos Generales de la comunicación*. Santiago: Programas de Habilidades Directivas.

- Muñoz, C., & Iriarte, M. (2021). *Apunte 2 Identidad y Compromiso Organizacional*. Santiago: Programa de habilidades directivas.
- Muñoz, C., & Iriarte, M. (2021). *Apunte 2 Liderazgo y Comunicacion*. Santiago: Programa de Habilidades Directivas.
- NEGOCIACIÓN COLECTIVA. (2017). *DIRECCIÓN DE TRABAJO*. Obtenido de [http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99503.html#i\\_\\_w3\\_ar\\_ArticuloCompleto\\_1\\_99503\\_Concepto](http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99503.html#i__w3_ar_ArticuloCompleto_1_99503_Concepto)
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). Cuadro de Mando Integral.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redaccion de Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ogden, J. (2004). *Health Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Olivares, A. (2017). *Excelencia Operacional en la Gestion del Mantenimiento en Planta Concentradora, Division El Teniente - Codelco*. Santiago: Universidad de Chile.
- OMS, O. (1946). Preambulo de la Cosntitucion de la Organizacion Mundial de la Salud. *Conferencia Sanitaria Internacional* (pág. 100). Ney York: Registro Oficial de la Organizacion Mundial de la Salud.
- OPS. (2017). *Atlas de la Salud Mental de las Americas*. Organizacion Panamericana de la Salud, Washington DC.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2017). *ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO*. Obtenido de <http://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang-es/index.htm>
- Pais-Ribeiro, J. L. (2005). *Introduccion a la Psicologia de la Salud*. Coimbra: Quarteto.
- Porter, M. (1979). *Estrategia Competitiva*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Pozo Flórez, J. A. (2011). *Técnicas de comunicación personal y grupal*. Alicante. España: Editorial Club Universitario.
- Publicaciones Vértice. (2007). *Manual de Retribución del Personal* .
- Raczynski, D., & Muñoz, G. (2007). Reforma Educacional Chilena: El Difícil Equilibrio entre la Macro y la Micropolítica. *Serie Estudios Socio / Económicos N° 31*, 1-57.
- Reyes, B., & Muñoz, R. (2013). *Clima de aula y rendimiento escolar: Un estudio etnográfico en la clase de matemática*. Santiago.
- Rivas, M. (2017). *Síndrome de burnout en el personal de dotación del centro médico y dental de carabineros viña del mar*. Viña del Mar: Universidad de las Americas.
- Robbins, J., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1Cf0f2eXxmw1E4CbwVnL7TdCY8jI8eam6/view>

- Robert H. Waterman, Jr. y Tom Peters. (2017). EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Octaedro.
- Ruiz, M., & Rodríguez, P. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Sabino, C. (1989). *El proceso de Investigación*. Bogotá: Editorila Panamericana.
- Sampieri, R. H., Fernández Collao, C., & Batista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación, 5ta Edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill .
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Sánchez, J. (2013). *Fundamentos de Auditoría de Recursos Humanos, 101 indicadores claves*.
- Sánchez, J. F. (2009). *Análisis del clima de aula en educación física. Estudio de casos*. Málaga.
- Seligman, M. (1991). *Learned Optimism*. Colorado Springs: WATERBROOK PRESS.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Buenos Aires: Grancia, Ediciones, S.A.
- SOTO, M. (2013). *EOI BLOG* . Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/12/direccion-estrategica-de-rrhh-recursos-humanos/>
- Steil, L. (1985). *Como escuchar bien y entender mejor*. España: Ediciones Deusto.
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoria de la comunicación interna*.
- Terreros, G. (2018). *Conflictos Internacionales (II), orígenes y causas*. Madrid: Letras del Autor.
- Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: Al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto*, 21(1), 37-55.
- Thoreau. (1862). <https://www.biografiasyvidas.com>. Obtenido de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/thoreau.htm>
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2011). *Comunicación Estratégica*. Santiago: Taurus.
- UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires. Argentina: IIPE.
- UNESCO. (2006). Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. *LLECE*.
- UNIVERSIDAD DE SEVILLA. (2017). *UNIVERSIDAD DE SEVILLA*. Obtenido de [http://www.r2h2.us.es/pcasus/files/plan\\_de\\_comunicaciun\\_interna.pdf](http://www.r2h2.us.es/pcasus/files/plan_de_comunicaciun_interna.pdf)
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 304 - 322.
- Varona Madrid, F. (1994). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*, 39, 55-64.

- Vásquez Latorre, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: una Reflexión. *REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11 (1), 73-91.
- Villalobos, G. (15 de junio de 2018). La duda resuelta: cuantos carabineros hay en Chile. Santiago, Chile.
- WORKMETER. (2012). Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/232590/Importancia-y-objetivos-en-un-plan-de-recursos-humanos>
- Zavala, S. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA 6ta. Ed.* (U. M. Colombia, Editor) Obtenido de <http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA6taEd.pdf>

## Capítulo 8 Anexos

### 8.1 Anexo 1

CARABINEROS DE CHILE  
SUBCONTRALORÍA GENERAL  
DEPTO. INF. PÚBLICA Y LOBBY

Santiago, 21 OCT 2021  
RSIP N° 58947

Señor (a)  
Soledad Díaz Smith  
[sdiazsm@fen.uchile.cl](mailto:sdiazsm@fen.uchile.cl)  
Presente

De mi consideración:

Por solicitud N° AD009W0058947 ingresada al Portal de Información Pública de Carabineros de Chile, con fecha 21-09-2021, solicitó la siguiente información:

*"MEDIANTE EL PRESENTE VIENE A SOLICITAR RESPETUOSAMENTE A ESA SUPERIORIDAD TENER A BIEN REMITIR A ESTA CPR, ANTECEDENTES DESDE EL SISTEMA SELIME U OTRO SISTEMA INSTITUCIONAL QUE MANTENGA INFORMACIÓN RESPECTO DE LAS LICENCIAS MÉDICAS PRESENTADAS POR EL PERSONAL DE LA 37A. COMISARIA DE VITACURA, DURANTE LOS PERIODOS 20182021 A LA FECHA INCLUSIVE. QUIEN SUSCRIBE SE ENCUENTRA CONFECCIONANDO TESIS DE POSTGRADO MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, CUYA TEMÁTICA RESPECTA AL AUSENTISMO LABORAL EN LA TEMPORALIDAD 20182021 A LA FECHA INCLUSIVE. LOS DATOS REQUERIDOS, SOLICITA SEAN REMITIDOS EN FORMATO EXCEL A FIN DE PODER PROCESARLOS Y ANALIZARLOS TANTO CUANTITATIVAMENTE COMO CUALITATIVAMENTE: INDICADORES REQUERIDOS 1 TIEMPOS DURACIÓN LICENCIA MÉDICA 2 EDAD 3 GÉNERO 4 TIPO DE LICENCIA MÉDICA INSTITUCIONAL O EXTRA INSTITUCIONAL 5. TIPO DE ENFERMEDAD COMÚN O PROFESIONAL. ES CUANTO SOLICITA.*

*SOLICITA CON PREMURA INFORMACIÓN DEBIDO QUE REALICE SOLICITUD DE INFORMACIÓN MEDIANTE CONDUCTO REGULAR DE INSTITUCIONAL Y SE ME INDICÓ REALIZAR SOLICITUD MEDIANTE ESTA VÍA, SITUACIÓN QUE ME HA ATRASADO EN EL PROCESO DE ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS MISMOS DATOS QUE REQUIERO. ES POR ELLO QUE SOLICITO PUEDAN SER COMPENSIVOS RESPECTO DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN SOLICITADA, MI INTENCIÓN ES HACER UN APORTE A LA INSTITUCIÓN CON ESTE ESTUDIO. DESDE YA AGRADEZCO LA COMPENSIÓN.*

Sobre el particular, y conforme a los principios de acceso a la información pública de los Órganos de la Administración del Estado, consagrados en el artículo 6° de la Constitución Política de la República y en la Ley N° 20.285, se comunica lo siguiente:

Que, respecto de los antecedentes requeridos en su petición, se remite la información de licencias médicas en los términos solicitados, y período de tiempos requeridos.

Se hace presente respecto de lo remitido, que el inciso 2° del artículo 18 de la Ley N° 20.285, establece que el acceso a la información comprende el derecho a acceder a la información contenida en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como toda la información elaborada con presupuesto público, cualquiera



sea su formato o soporte. En este sentido, cabe destacar que la Ley N° 20.285 permite acceder a información que, al momento de la solicitud, se encuentre en el órgano de la administración requerido y contenida en algún soporte, sin importar cuál sea éste. En cualquier caso, la citada Ley no obliga a los Órganos de la Administración del Estado a generar, elaborar o producir información, sino a entregar la actualmente disponible.



Sin otro particular, saluda atentamente a Ud.

**PAOLA RICOTTI VELASQUEZ**  
Teniente Coronel (J) de Carabineros  
JEFE DEPTO. INF. PÚBLICA Y LOBBY (S)

Cms.  
MAT. CRT

## 8.2 Anexo 2

Pregunta				
Sexo	Masculino	Femenino		
Tiempo de Servicio en la Comisaría 37°.	Menos de 1 año	Más de 1 año	Más de 3 años	Más de 5 años
¿Te ausentas constantemente de tu trabajo?	Si	No		
¿Consideras que las causas por las cuales te ausentas son adecuadas?	Si	No		
¿Consideras que tus actividades dentro de la comisaria se desarrollan dentro de un ambiente ameno?	Si	No		
¿Cuáles son las causas por las cuales te has ausentado del trabajo?	Personales	Medicinas	Accidentes	Faltas sin aviso o justificación
¿Recibes respuesta inmediata por parte de tu jefe directo ante cualquier necesidad?	Si	No		
¿Consideras que tu jefe directo es un Líder?	Si	No		
¿Consideras que tu trabajo es bien remunerado?	Si	No		
¿Tienes las herramientas necesarias para cumplir con tu trabajo, aun en época pandémica?	Si	No		
¿Se cumplen los protocolos sanitarios a raíz de la llegada del Covid-19?		No		
¿Estas satisfecho con las oportunidades de trabajo que se te brindan?		No		
¿Tienes comunicación directa con tu jefe?		No		
¿Te sientes motivado para cumplir con las actividades laborales?		No		
¿Qué tan importante es el trabajo para ti?	No mucho	Poco	Nada	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

### 8.3 Anexo 3

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
<b>SEXO</b>	Condición biológica que presenta el funcionario o funcionaria.	Femenino Masculino	Funcionario y funcionaria que presentan caracteres secundarios	
<b>NUMERO DE DÍAS PERDIDOS</b>	Días no trabajados por el funcionario o funcionaria, por encontrarse de con licencia medica	Días perdidos	Menor a 7 días Entre 7 a 15 días 15 a 30 días 30 a 60 días 60 o más días	
<b>FECHA DE LA LICENCIA MEDICA</b>	Fecha en que un facultativos intrasistema o extrasistema otorga la licencia médica al funcionario o la funcionaria	Fecha de emisión de la licencia		
<b>TIPO DE REPOSO</b>	Prescripción medica	*Reposo total *Reposo parcial *Fuero materno	Corresponde al tipo de prescripción o situación de salud del trabajador/a (entiéndase por este: ambulatorio, hospitalización)	*Reposo total *Reposo parcial *Fuero materno
<b>ACTIVIDAD LABORAL</b>	PNI- PNS o CPR	<b>PNI</b> ..... <b>PNS</b> ..... <b>CPR</b> *Carabineros/as *Cabo 2º *Cabo 1º *Sargento 2º *Sargento 1º *Suboficial *Suboficial Mayor	Persona que desempeña las labores de PNS- PNI o CPR, en la unidad	Según jerarquía

Fuente: Elaboración Propia (2020)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
<b>SECCIÓN O SERVICIO EN EL QUE SE DESEMPEÑA</b>	Sección en la que desempeña habitualmente o donde se encuentra destinado/a.	Área administrativa Agregado/a CPR Población (Infantería, RP, dispositivos Z) Guardia Fuerza de tarea	Sectores externos o internos de la unidad policial	Área administrativa Área de apoyo CPR Área población Área fuerza de tarea
<b>ESTADO CIVIL</b>	Relaciones interpersonales	*Soltero/a *Casado/a *Viudo/a *Separación legal *Separación de hecho *Convivencia	*Soltero/al *Con unión legal *Cónyuge fallecido/a *Divorciado/a *Separación de palabra o acuerdo *Residencia sin vínculo legal	
<b>FACTORES ASOCIADOS A LA INSTITUCIÓN</b>	Factores internos que potencian la presencia de licencias médicas recurrentes	Sobrecarga laboral Satisfacción/Insatisfacción laboral Clima laboral (motivación, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, normas, comunicación, otros)	*Mayor frecuencia de los turnos que lo programado *Mayor rendimiento de lo programado *Demanda sobrepasa la oferta *Nivel de bienestar/felicidad en la situación de trabajo *Nivel clima organizacional	
<b>SECCION O SERVICIO DE DESEMPEÑO</b>	Sección o servicio en el que se desempeña el funcionario en su cotidianeidad y está destinado por resolución	Área administrativa Agregado/a CPR Población (Infantería, RP, dispositivos Z) Guardia Fuerza de tarea Área administrativa	Áreas que atienden tanto al cliente interno, como externo en funciones administrativas y operativas	Área administrativa Área operativa
<b>Lugar de trabajo</b>	Intramuro extramuro	Autocuidado Acciones educativas de prevención Acciones de promoción y esparcimiento Acciones que permitan un conocimiento biopsicosocial parcial	*Acciones socioeducativas de autocuidado * Acciones socioeducativas a fin de que funcionario/a evite situaciones de riesgo, que puedan predisponerlo/a al posible deterioro de su salud y en consecuencia de su trabajo	

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
			*Actividades o acciones que permiten al funcionario/a logre participación conjunta a otros miembros del servicio a fin de evitar el stress o tensión laboral *Evitar el desarrollo de tipo ocupacional	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

## 8.4 Anexo 4

### Aplicación Encuesta de Salud.

En el afán de generar mejores instancias laborales dentro de las posibilidades existentes, para todos y todas los funcionarios/as que nos desempeñamos en la 37<sup>o</sup> comisaria de Vitacura, es de importancia que usted también pueda cooperar en responder esta encuesta por favor.

Si usted gusta, su opinión la puede entregar de forma anónima, lo ideal siempre es que pueda colaborar completando alguno o todos los datos que se encuentran señalados al finalizar la hoja. (Escribir su nombre, sexo, edad a fin de tener un registro promedio). El objetivo principal; es poder contar con información fidedigna y actual asociada directamente **con su estado de salud o que usted observe que en otras/os funcionarios/as, se pudiesen estar viendo afectados por alguna situación de estrés o complicación de salud importante**, realidad que es transcendental conocer directamente desde los colaboradores.

En base a lo antes expuesto le comentamos que esta, es una encuesta de tipo cerrada lo que significa que sus respuestas son de tipo **SI o NO** y consiguiente a ello hay un espacio en el que usted puede expresar lo que considere pertinente, esos aportes son invaluable para este tipo de levantamiento de información, sería extraordinario poder contar con su aporte.

Tenga presente que este instrumento es contenedor de información suya y de terceros realmente importante y la cual nos puede complementar la Encuesta de Clima anteriormente aplicada en enero del año 2015

Consecuentemente al párrafo anterior, le recordamos sobre la **confidencialidad** de la información que usted entregue esta **“NO SE FILTRARA”**, así como también, se realizara una devolución de los resultados de la misma para vuestra información.

Desde ya agradecemos la entrega de vuestra opinión.

Cuéntenos

Su nombre \_\_\_\_\_

Su edad \_\_\_\_\_

Sexo      Muje       Hombre

Fecha      \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Ítem I: PENSANDO EN SU SALUD.**

1.- Ha padecido durante este último año de alguna enfermedad viral. (Esta puede ser; resfrío, gripe, estomacal u otro)

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

2.- Frente a esta situación de salud ¿le dieron reposo medico?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

3.- Si su respuesta en la pregunta número dos es positiva, responda por favor cual fue el periodo por el cual tuvo reposo médico.

a) Sólo por el día  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

b) Entre uno y tres días  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

c) Entre tres y cinco días  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

d) Más de 7 días  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

e) Sobre 15 días o más  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Por favor comente:

---

---

---

4.- ¿Recuerda el motivo del periodo de reposo o licencia médica? (Licencia médica, licencia médica psiquiátrica, terapias u otra)

A: SI  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

B: NO  fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Por favor comente:

---

---

---

5.- ¿Actualmente sufre o ha sufrido alguna enfermedad importante, que le haya significado la emisión de licencias médicas por periodos extensos?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

6.- Respecto de la pregunta anterior, si ha sido positiva su respuesta ¿su situación de enfermedad le produjo alguna dificultad, en términos personales, laborales o monetarios? **En este caso por favor comente, es importante conocer su realidad personal.**

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

7.- ¿Conoce el origen de las enfermedades, que sufrió o podría estar sufriendo actualmente? (Origen exógeno o del ambiente, hereditario u otro)

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

8.- ¿Se encuentra con algún tratamiento? (medicamentos, terapias, terapias alternativas u otros)

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

9.- Hoy al aplicar esta encuesta como se encuentra de salud.

Por favor comente:

---

---

---

**Ítem II: SITUANDOSE EN EL CONTEXTO LABORAL**

10.- ¿Considera usted o ha visualizado algún/a funcionario (PNI/PNS/CPR) que genere enfermedades físicas en forma seguida?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

—

11.- ¿Considera usted o ha visualizado algún/a funcionario (PNI/PNS/CPR) que genere enfermedades psicológicas en forma seguida?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

—

12.- ¿Considera usted o ha visualizado algún/a funcionario (PNI/PNS/CPR) que genere enfermedades de otro tipo en forma seguida?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

—

13.- En base a lo anterior usted ha observado o notado ¿mal uso de licencias médicas en algún funcionario (PNI/PNS/CPR)?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

—

14.- ¿Usted se ha visto en la necesidad de acudir a algún médico para obtener una licencia de forma irregular? **En este caso por favor comente, es importante conocer su realidad personal.**

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

15.- Pensando en que si habría hecho uso irregular de este recurso ¿habría recurrido a él debido a que no le ha sido posible optar algún permiso administrativo o vacaciones? **En este caso por favor comente, es importante conocer su realidad personal.**

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

16.- En el caso de que, si hubiese notado algún mal uso de alguna licencia médica, ¿le ha comentado o compartido la opinión con otra persona sobre ello?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

17.- Suponiendo que usted, si se ha enterado de algunas personas que habrían hecho mal uso de licencias médicas ¿le ha informado a un subalterno o jefatura?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

18.- Suponiendo que usted, si se ha enterado de algunas personas que habrían hecho mal uso de licencias médicas ¿usted se ha visto afectado por ello?, ¿en qué sentido? (Personal, aumento

en carga laboral, desgaste físico y psicológico). **este caso por favor comente, es importante conocer su opinión, le recordamos la confidencialidad de esta encuesta.**

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

19.- En su situación de trabajo conociendo usted sus condiciones y los extensos horarios sobre todo en terreno “infantería-población-puntos fijos”. ¿Se ha visto afectado por dificultades a nivel personal-familiar que lo habrían predispuesto a hacer uso irregular de licencias médicas? **Este caso por favor comente, es importante conocer su opinión, le recordamos la confidencialidad de esta encuesta.**

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

20.- ¿Cree usted que en su lugar de trabajo se habría instalado una “cultura de la licencia médica”?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---

21.- ¿Se encuentra en conocimiento que esta situación de entrega de licencias, ha aumentado desde el año 2010 a la fecha en la 37ª Comisaria?

A: SI

B: NO

Por favor comente:

---

---

---



## 8.5 Anexo 5 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Esta encuesta, es completamente anónima, se ha solicitado que la completen la mayor cantidad de personas posibles, se diseñó para conocer el clima laboral de su organización, con la finalidad de conocer la forma en que usted se siente trabajando en la institución. No hay respuestas correctas ni incorrectas, conteste con sinceridad.

Por favor responda las siguientes preguntas, indicando solo el número que corresponde a su respuesta, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1	TOTALMENTE EN DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
4	DE ACUERDO
5	TOTALMENTE DE ACUERDO

Mi trabajo me permite tener un equilibrio en mi vida familiar y laboral	
Mis horas de trabajo están en línea con mis expectativas	
Considero que en mi trabajo se respeta mi tiempo libre fuera del horario laboral	
La institución me da flexibilidad para gestionar compromisos personales y estar en los momentos "importantes" con mi familia (ej. ir al médico, reuniones de colegio, actos de celebraciones)	
Si me desempeño bien y actúo de acuerdo a los valores de la institución, tengo mayor seguridad de permanecer en mi trabajo	
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	
Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	
En la institución se promueve la diversidad (género, cultura, minorías, etc.)	
En la institución se comunican oportuna y claramente las metas laborales	
En la institución existen procesos que están enfocados a tener clientes contentos con nuestra compañía	
En la institución se invita a compartir ideas que se pueden adoptar e implementar	
En la institución toman en cuenta nuestras necesidades y expectativas mientras definen las prácticas internas	
Estoy cómodo y feliz con el ambiente laboral de mi trabajo	
Las funciones de RRHH de la institución están orientadas a entregar buenos servicios a los trabajadores	
Las políticas y procedimientos de la institución son consistentes con los valores	
Los valores de la institución guían nuestras decisiones	
Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa al desarrollo sostenible	
Mi sueldo es justo en comparación con trabajos similares en la empresa privada	
En la institución existe equidad salarial entre hombres y mujeres	
la institución entrega premios y regalías por buen desempeño	
Los beneficios que me entrega la institución se ajustan a mis expectativas	

Los beneficios que me entrega la institución me motivan a permanecer	
Los beneficios que entrega la institución son iguales para todos	
Se me reconoce y aprecia por el buen trabajo y el esfuerzo extra que realizo	
La institución se reconoce a quienes hacen bien el trabajo	
El jefe de mi área tiene una visión que me motiva	
Confío en mi jefe de área para tomar decisiones que fomentan el éxito la institución	
Mi jefe trabaja éticamente para ser nuestro ejemplo	
Confío en la jefatura para tomar decisiones favorables a los ciudadanos	
El jefe de mi área promueve los valores de la institución	
Mi jefe directo responde a mis necesidades y preocupaciones	
Mi jefe directo me trata justamente y con respeto	
Respeto y confío en mi jefe directo	
Mi jefe directo me retroalimenta constantemente	
Me gusta trabajar con mi jefe directo	
Mis compañeros de equipo están dispuestos a tomar tareas adicionales y poner esfuerzo extra para entregar mejores resultados	
Tengo la suficiente responsabilidad y libertad para gestionar mis tareas de manera efectiva	
Tengo la libertad de tomar decisiones importantes en mi trabajo	
Mis responsabilidades laborales y expectativas están alineadas con mis metas personales	
Entiendo cómo mi trabajo impacta en los ciudadanos	
Considero que el equipo al que pertenezco busca hacer más simple y eficiente el trabajo	
Cuando ingresé a la institución me sentí bienvenido	
Disfruto haciendo mi trabajo	
la institución invierte en mi entrenamiento y desarrollo para realizar mi trabajo adecuadamente	
Siento que me puedo desarrollar laboralmente en la institución	

