



COMPROMISO ORGANIZACIONAL RESPECTO A  
LA RELACIÓN CONTRACTUAL EN UNA UNIDAD  
TÉCNICA DE UN MUNICIPIO DE LA REGIÓN  
METROPOLITANA.

PARTE II

**Tesis para optar al grado de magister en Gestión de Personas y  
Dinámica Organizacional.**

**Alumnos:**

- Diego Pinto Merino

**Supervisor:**

- Francisco Valenzuela
- Ma. Francisca Medina†

## Índice

I.	ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO .....	2
II.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	3
	Resultados de la encuesta.....	3
	Nivel de Compromiso Organizacional.....	4
	Gráfica de ponderación.....	5
	Nivel de compromiso afectivo .....	6
	Nivel de compromiso normativo .....	7
	Nivel de compromiso de continuación .....	8
	Nivel de compromiso de metas .....	8
	Aplicación del Focus Group.....	9
	Análisis de Focus Group .....	9
	Reactivos del Focus Group.....	10
	Resultado del Focus Group. ....	12
	Integración de resultados .....	13
III.	DISCUSIÓN .....	14
IV.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	17
	Etapas de la propuesta.....	20
V.	CONCLUSIONES.....	5
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	7

## I. ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO

El estudio realizó un análisis del nivel de compromiso en relación con el tipo de contrato que mantiene los funcionarios, contrastando exclusivamente el nivel de compromiso de los trabajadores que mantiene contrato a de planta y a contrata, sin embargo, la unidad de estudio mantiene tres tipos de contratos vigentes, trabajadores de planta, a contrata y honorario. Del total de trabajadores solo 1 funcionario cuenta con contrato a honorarios, mientras que el sector analizado está compuesto por un 64% de funcionarios de planta y un 33% de funcionario a contrata. Por lo que se decidió no considerar al único trabajador a honorarios, quien representa al 3% del total.

Gráfico 6. Relación contractual.



De acuerdo a lo descrito anteriormente, se presentan resultados en relación con funcionarios contratados de planta y a contrata.

A continuación, se presentan los resultados de dos metodologías de recolección de datos aplicadas para el presente estudio:

- En primer lugar, se presentarán los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la unidad de estudio.
- En segundo lugar, se presentarán los resultados de Focus Group aplicado a los funcionarios de la unidad de estudio.

## II. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### Resultados de la encuesta

La encuesta realizada por medios digitales fue contestada por 29 participantes de un universo de 30 personas, lo que corresponde a un 96.6% del universo.

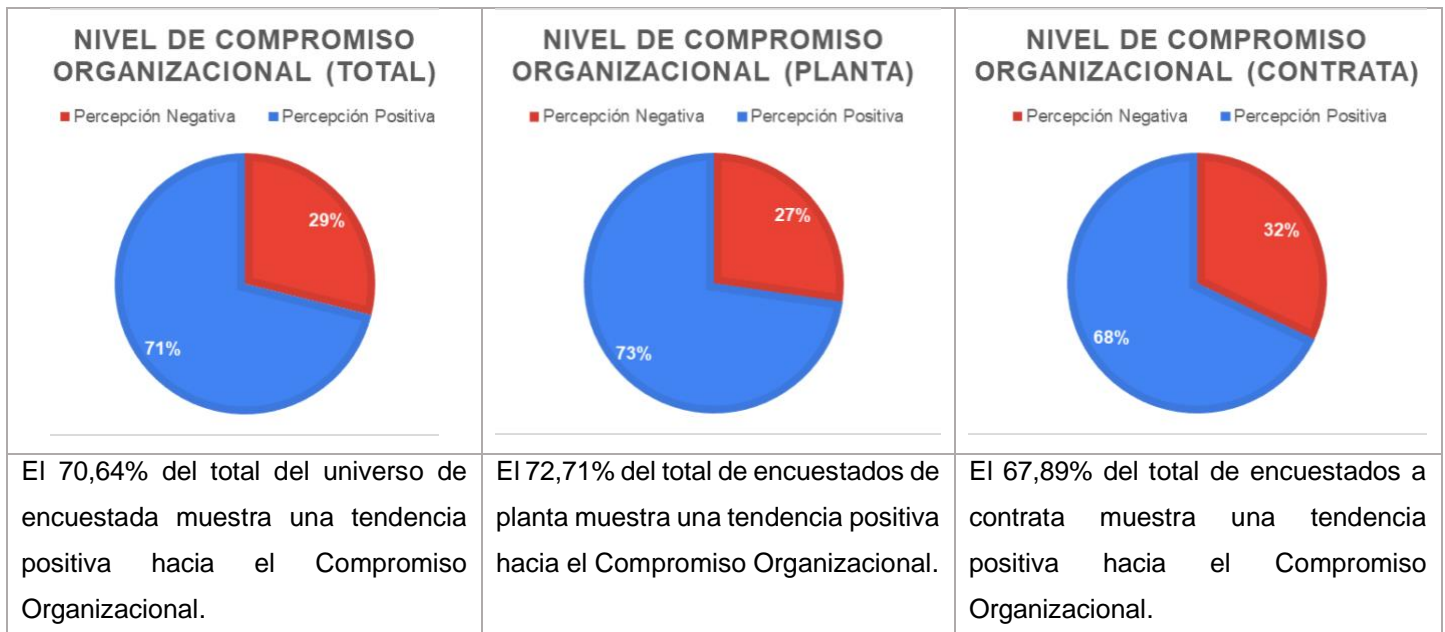
Con el propósito de presentar información valiosa, que ayude visualizar los resultados de acuerdo con el problema planteado y los objetivos propuestos; el análisis se presentará en dos ámbitos: Resultado generales y resultados de acuerdo con la relación contractual de los funcionarios:

- a) **Resultados Generales:** Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo encuestado, presentando el resultado de nivel de compromiso en términos generales y diferenciado por relación contractual con el que cuenta la unidad de estudio:
  - i. Resultado del Total de los Encuestados: Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo de trabajadores encuestados, presentando el resultado de nivel de compromiso en términos generales.
  - ii. Resultados de Personal con Contrato Planta: Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo de trabajadores de planta encuestados, presentando el resultado de nivel de compromiso en términos generales.
  - iii. Resultados de Personal con Contrato a Contrata: Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo de trabajadores a contrata encuestados, presentando el resultado de nivel de compromiso en términos generales.

## Nivel de Compromiso Organizacional

Muestra el nivel de compromiso que se tiene respecto de la unidad de estudio, esto considera la ponderación de las cuatro componentes de compromiso analizadas (Afectivo, Normativo, Continuación y de Metas)

Gráfico 7. Compromiso Organizacional total.

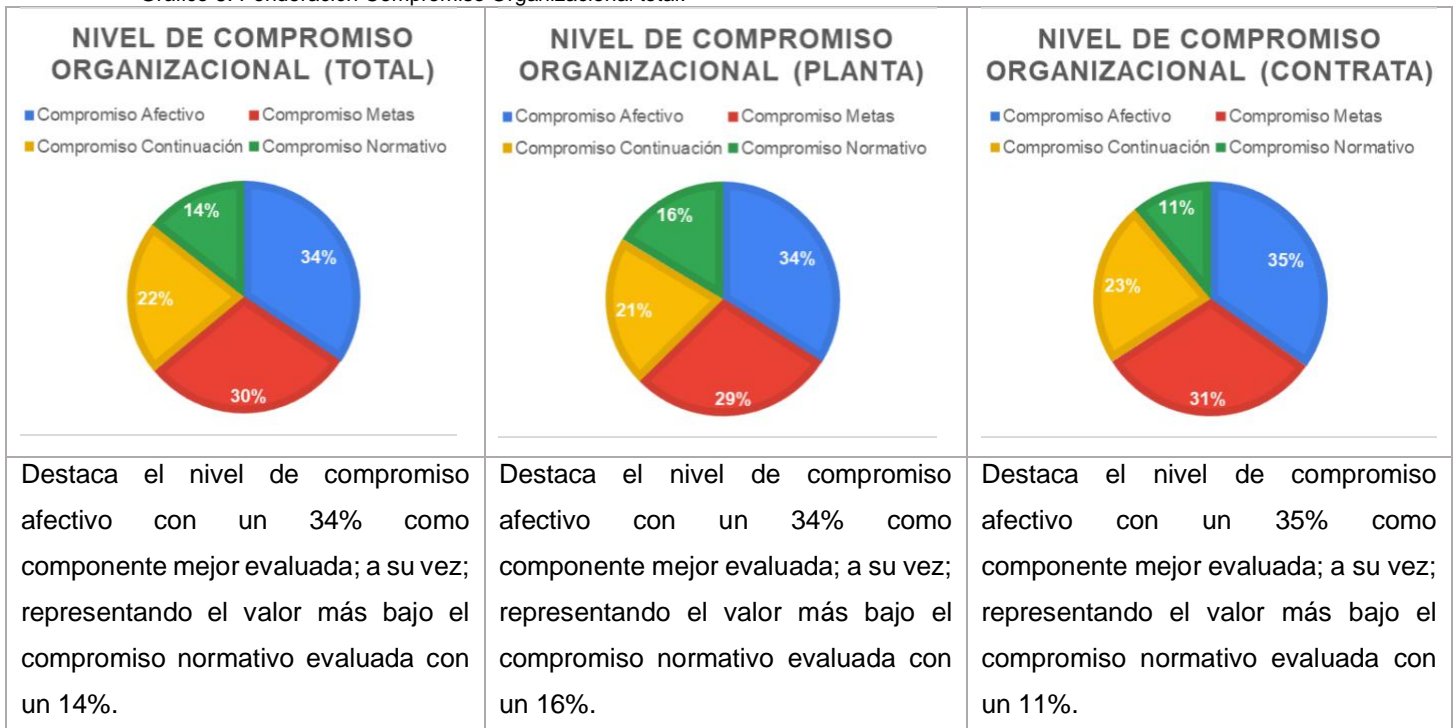


(Elaboración propia)

## Gráfica de ponderación

Muestra la ponderación del resultado de evaluación positiva, diferenciadas por las cuatro componentes de Compromiso Organizacional.

Gráfico 8. Ponderación Compromiso Organizacional total.



(Elaboración propia)

### a) Resultados por componente

Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo encuestado, presentando el resultado específico de cada componente de Compromiso Organizacional, identificando de manera diferenciada el nivel de compromiso afectivo, normativo de permanencia y metas.

- i. Resultado del Total de los Encuestados: Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo de trabajadores encuestados, presentando el resultado de nivel de compromiso por cada una de las componentes analizadas.
- ii. Resultados de Personal con Contrato Planta: Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo de trabajadores de planta

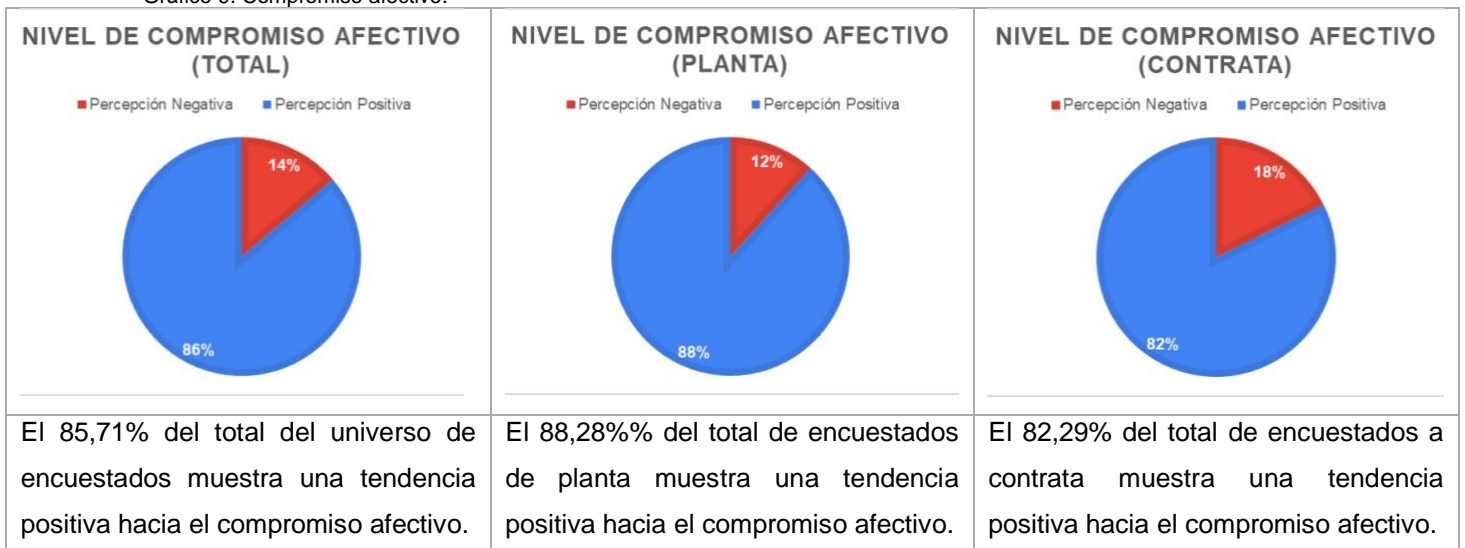
encuestados, presentando el resultado de nivel de compromiso diferenciado por cada una de sus componentes, vale decir: compromiso afectivo, normativo, permanencia y metas.

- iii. Resultados de Personal con Contrato a Contrata: Contempla el análisis de los resultados considerando el total del universo de trabajadores a contrata encuestados, presentando el resultado de nivel de compromiso diferenciado por cada una de sus componentes, vale decir: compromiso afectivo, normativo, permanencia y metas.

### Nivel de compromiso afectivo

Muestra el nivel de apego emocional por parte del empleado hacia la empresa, que se sienta orgulloso de ser parte de la organización

Gráfico 9. Compromiso afectivo.

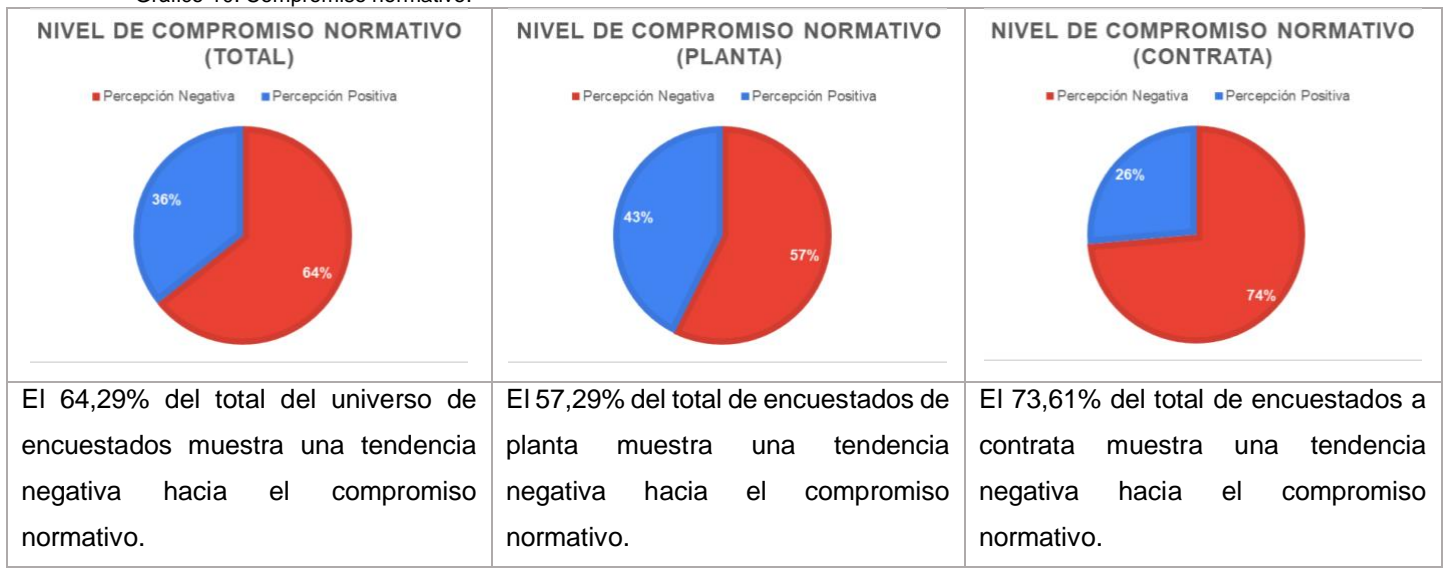


(Elaboración propia)

## Nivel de compromiso normativo

Muestra el nivel de sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo.

Gráfico 10. Compromiso normativo.



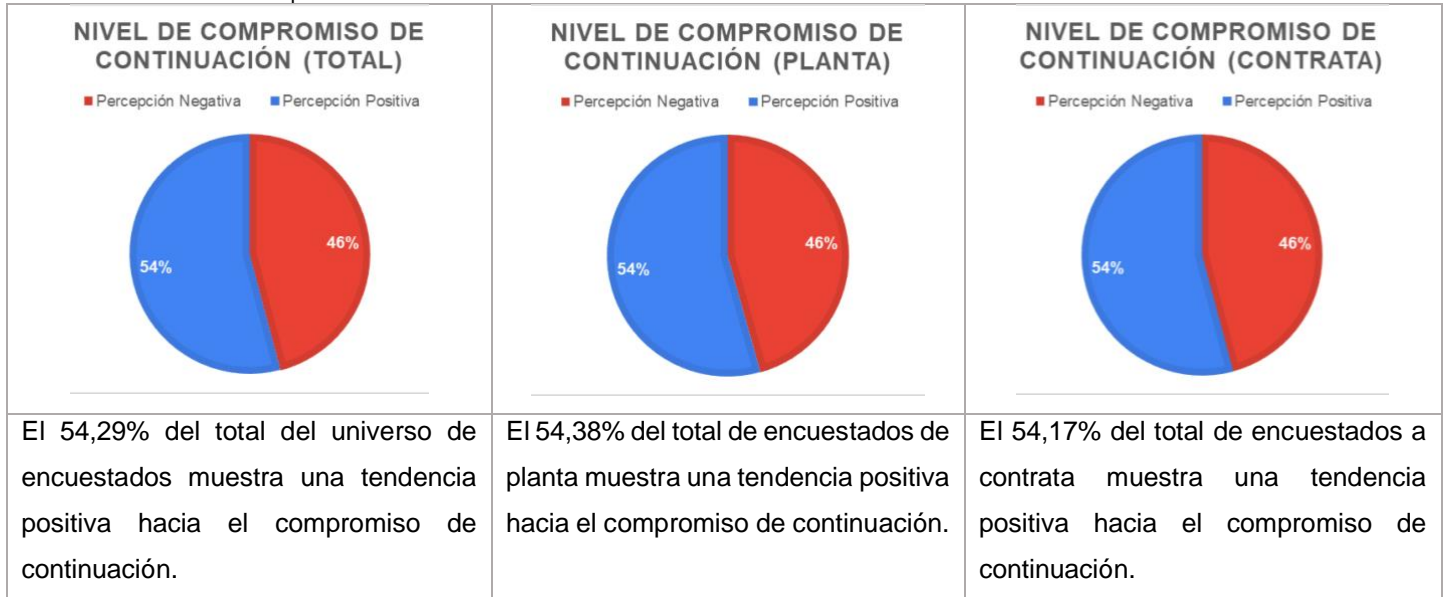
(Elaboración propia)



### Nivel de compromiso de continuación

Muestra el nivel de compromiso del empleado que hace referencia a lo material; el continua en la organización porque espera ser premiado y reconocido por su trabajo.

Gráfico 11. Compromiso de continuidad.

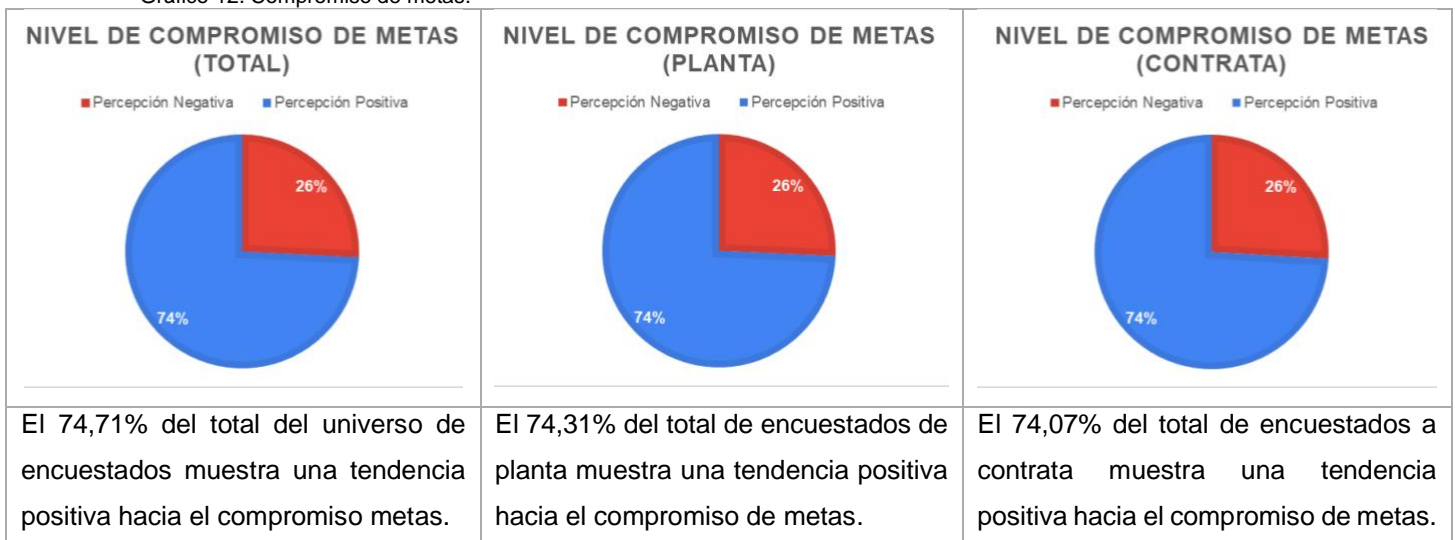


(Elaboración propia)

### Nivel de compromiso de metas

Muestra el nivel de involucramiento que sienten los empleados con las metas propuestas por la organización a la que pertenece

Gráfico 12. Compromiso de metas.



## **Aplicación del Focus Group**

Se entrega una descripción del análisis de las respuestas a cada reactivo como también aquellas intervenciones espontaneas las cuales están clasificadas y codificadas. Además presenta una observación abreviada que ayuda a comprender de mejor manera la descripción expuesta.

## **Análisis de Focus Group**

El Focus Group se realizó en dependencias de la Dirección en estudio, en la sala de reuniones la cual se encontraba a temperatura agradable, buena iluminación y comodidad para todos los participantes, espacio físico y condiciones ambientales óptimos para la realización de la actividad.

La técnica de Focus Group, se inicia con saludo de bienvenida para dar paso a la presentación, de los moderadores, luego se explica el objetivo de la reunión, que es el levantamiento de información con fines académicos y que la información consultada en ningún caso tiene por objeto dar solución a alguna problemática manifestada por los participantes. Luego se explica que el proceso consta de 2 etapas, primero una encuesta, método cuantitativo, y luego el Focus Group en el cual están participando, método cualitativo, se explica la diferencia entre el anonimato y confidencialidad explicando que todo lo que allí se diga o comente será de absoluta confidencialidad.

Luego se procede a las preguntas previamente establecidas, las que dan inicio a la conversación

## Reactivos del Focus Group

- Primer reactivo, percepción del grupo de estudio respecto al tema de la encuesta.

Tabla 5. Codificación abierta primer reactivo Focus Group.

CONCEPTO	Compromiso	Sueldo	Relación laboral	Motivación, contractual y lealtad	Pituto, favoritismo, grado, ambiente, antigüedad, contrato y clima.
FRECUENCIA	9	6	5	4	3

(Elaboración propia)

Ambiente laboral, clima laboral, compromiso, relación contractual, eco, lealtad, sueldo, diferencia de sueldo, misma labor, tipo de contrato, antigüedad, grado, favoritismo, *pituto*, motivación, técnicos especializados.

Se logra inferir la concepción que el tipo de contrato es un tema presente, por lo que se ven las primeras señales que indican que esta situación si puede influenciar, incluso sin que los colaboradores lo evidencien.

- Segundo reactivo, Compromiso Organizacional por niveles.
  - Compromiso afectivo: Orgullo comunicado fonética, corporal y verbalmente al sentirse la vitrina del municipio, usando el término absolutamente y movemos, generando sensación de pertenencia, incluso desde el tiempo verbal en el que se conjuga.
  - Compromiso de permanencia: Se saben evaluados para la obtención de un bono proporcional al sueldo, luego el sueldo se compone por 2 variables, grado y horas extras que son asignadas por la jefatura. A las variables grado y sueldo se le suman horas extra y se finaliza con un incentivo de ropa. Ante el reactivo por otro tipo de reconocimiento, hay valoración por parte de la jefatura, quien asigna las horas extra, se destaca el aislamiento respecto a la municipalidad, no se habla de la dirección. Se concluye que existe

preocupación por tener buenos profesionales, una buena auto valoración y una buena valoración por los compañeros de trabajo. Hay compromiso de permanencia.

- Compromiso normativo: La respuesta es varía según el rango etario, los mayores no se cambiarían por nada (“ya no nos queda tiempo” comentan entre risas), mientras que los más jóvenes manifiestan que sus intereses van por los desafíos y remuneraciones. Nuevamente aparece el tema de las relaciones contractuales, pero no se profundiza. Se vuelve a manifestar la remuneración, previamente manifestada como sueldo, esta vez sumado a los desafíos, y las relaciones contractuales en los jóvenes, mientras que en los mayores al no quedarles tiempo, no ven la posibilidad de cambio como algo factible.

Tabla 6. Codificación abierta segundo reactivo Focus Group.

<b>CONCEPTO</b>	Sueldo	Reconocimiento, trabajo, municipio	Tiempo y grado
<b>FRECUENCIA</b>	6	4	3

(Elaboración propia)

- Tercer reactivo, atributos de la organización que generan permanencia.  
Por primera vez se habla de dirección y se le reconoce como dinámica, vigente que da estabilidad independiente de la relación contractual.
- Cuarto reactivo, oportunidades de mejora de la dirección.  
Falta de reconocimiento a la labor individual y valorizar la experiencia. Desarrollo de habilidades técnicas para jóvenes y blandas para mayores. Ayuda con el estrés.
- Quinto reactivo, sentimiento por las diferentes relaciones contractuales.  
Las personas tienen el grado que se merecen.
- Sexto reactivo, diferencia en el nivel de compromiso según la relación contractual.  
Todos igualmente comprometidos, independiente de la relación contractual.

## Resultado del Focus Group.

Tabla 7. Resultado Focus Group.

POSITIVO	OPORTUNIDAD DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo dinámico.</li> <li>- Vigente.</li> <li>- Estabilidad laboral.</li> <li>- Compromiso laboral.</li> <li>- Agradecidos por tener el espacio de manifestar lo que sentían.</li> <li>- Agradecidos de saber los que sienten sus compañeros de trabajo.</li> <li>- Equipos de trabajo cohesionado.</li> <li>- Eficaces y eficientes (distinguen los conceptos).</li> <li>- Se entretienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se reconocen como dirección.</li> <li>- Falta reconocimiento a la labor individual.</li> <li>- No se valora la experiencia.</li> <li>- Desarrollar habilidades técnicas (J) y blandas (M).</li> <li>- Contención emocional.</li> <li>- Cultura organizacional.</li> </ul>

(Elaboración propia)

Se puede observar que la relación contractual es un tema más bien romántico, que no genera inestabilidad ni vulnerabilidad y que los colaboradores tienen el grado que se merecen con las respectivas consecuencias que eso conlleva. Por otra parte si se deja ver que existe un inminente trabajo en silos que debiese ser atendido.

Finalmente se agradece la participación y la confianza de expresar lo que sienten.

## Integración de resultados

Una vez analizados los resultados de los instrumentos cuantitativo y el cualitativo se realizó un contraste de estos a fin de disminuir el impacto que podría generar la aplicación de cada herramienta de manera independiente, así como los valiosos datos que se obtienen del análisis conjunto.

En relación al comportamiento entre ambos instrumentos de acuerdo a cada nivel podemos decir que:

- Compromiso Afectivo: el 85,71% de percepción positiva entregado por la encuesta es apoyado por la información levantada en el Focus Group, donde se comunica el orgullo fonética, corporal y verbalmente, y de manera conjunta.
- Compromiso de Continuación: si bien en la encuesta se manifiesta un 54,29% de percepción positiva, al levantar esta información durante el Focus Group, se toman el tiempo para explicar como está compuesto el sueldo, grado, horas extra, bono e incentivo para ropa. Identifican el sistema como mejorable, aunque están conformes, concluyendo que hay una preocupación por parte del municipio en tener buenos profesionales, por lo que se mantiene la percepción respecto a que no esperan ser premiados, pero si reconocidos.
- Compromiso Normativo: en este caso la encuesta manifiesta un 64,29% de percepción negativa, lo que en el Focus Group permite identificar la diversidad en las respuestas, las que obedecen al rango etario, llegando incluso a debatir respecto al significado de lealtad. Los participantes con mayor rango de edad manifiestan desinterés por un cambio de trabajo, mientras que los más jóvenes están disponibles a nuevos desafíos si la remuneración es atractiva. Esta situación toma sentido, ya que 5 de los 7 participantes del Focus Group son mayores de 50 años.
- Compromiso por Metas: el 74,71% de percepción positiva entregado por la encuesta es apoyado por la información levantada en el Focus Group, ya que la totalidad de los participantes manifiestan que son evaluados constantemente por su gestión, siendo dicha situación algo que los motiva y expresan estar comprometidos con el buen cometido de sus labores y el logro de sus objetivos.

### III. DISCUSIÓN

Como es bien sabido, lo único constante es el cambio, el que por lo demás es cada vez más acelerado. Durante el proceso de investigación quedó en evidencia que las diferencias de edad marcan a su vez una divergencia en las preferencias, en la conducta y en el actuar de las personas, llegando incluso en la interpretación que se le da a conceptos que ya tienen una definición previa, lo que provocó cuestionamientos que nacieron de manera espontánea respecto a la forma de enfrentar este tipo de análisis y que si bien es cierto no son el centro de la investigación ni son parte del Estado del Arte, si se considera como válido de discutir.

Es sabido que en la actualidad existe preocupación en el comportamiento de la generación Millenials, como esta generación se distingue en cuanto a la forma de enfrentar la vida, el mundo laboral y su estabilidad o permanencia en las organizaciones, es decir, las metas que un profesional de treinta años tiene en la actualidad no son las que tenía un profesional de 30 años el año 1991 y de acuerdo a este estilo, nace un primer cuestionamiento, ¿es válido medir los niveles de compromiso normativo o de permanencia con el mismo instrumento para ambos grupos etarios?

Y si dicho cuestionamiento es válido ¿Puede entonces suceder que los niveles detectados para las generaciones más jóvenes sean más débiles que los niveles detectados en la generación de los grupos etarios de mayor edad?

Los rangos de movilidad de las generaciones más jóvenes hacen pensar que, quizás, es momento de abordar el Compromiso Organizacional desde otra mirada que enfrente de manera más pertinente los rangos etarios.

Por lo tanto, y dado el planteamiento previo, es válido cuestionarse si el modelo de (Meyer & Allen, 1991) y sus tres componentes para medir Nivel de Compromiso Organizacional siguen teniendo la misma valides en el presente.

En este mismo sentido, durante el Focus Group se dio una interesante discusión entre funcionarios de distintas generaciones en cuanto al significado de la lealtad en el trabajo,

develando diversas posturas las que van desde la lealtad sujeta a la movilidad del colaborador hasta la lealtad con los ideales propios del individuo y la honestidad ante estos sentimientos frente a la jefatura.

Otro cuestionamiento que surge en el presente caso y en contraste a la sensación de la sociedad en cuanto al compromiso de los funcionarios del sector público, se destacan los niveles de compromiso afectivo y de metas ya que presentan resultados positivos. Sobre estos resultados se podría inferir que el alto nivel técnico de los funcionarios, sumado a la función especializada de la dirección en estudio, hacen que la mirada hacia el propósito del ejercicio de las labores tenga una alta orientación al resultado. En cuanto al compromiso afectivo, se da una particularidad ya que gran parte de los funcionarios realizan labores estrictamente del área de su especialización, con funciones y responsabilidades claras y bien definidas, hecho que los hace sentir a satisfechos a nivel profesional, individual y como equipo. Quizás ambas características no se encuentran en otros sectores o funcionarios públicos, por tanto, es dable aclarar que los niveles presentados en esta medición son solo el reflejo de esta unida de estudio y no necesariamente es comparable a otras instituciones, direcciones o grupos de funcionarios públicos. Interesante además es pensar en contrastar, cómo se comportan los niveles de compromiso de similares direcciones de otros municipios, entendiendo que existen grandes brechas de recursos económicos entre un municipio de un sector u otro.

Por otro lado, se destaca el interés del Director del departamento, en entender de una forma más profunda a su equipo de trabajo, y su sentida necesidad de ahondar en ámbitos que van más allá de los resultados numéricos y estar abierto a conocer aspectos relacionado al comportamiento organizacional, quizás un factor interesante de abordar es la experiencia laboral previa del Director en el sector privado, hecho que podría confluir en esta mirada y en la forma de dirigir la Unidad Técnica en cuestión y el cómo esta mirada influye en los resultados del equipo y finalmente del compromiso que ellos presentan hacia su Dirección.

Esto también abre otra puerta de discusión que sería interesante de abordar, y es el cómo la incorporación de personal con experiencia en el mundo empresarial y/o privado contrasta con aquellos funcionarios que solo tiene experiencia en el mundo público. Quizás esta dualidad de enfoques puede influir positivamente a un equipo de trabajo o, por el contrario,



puede producir un choque dado a las diferentes formas de enfrentar las situaciones laborales, afectando en el día a día a la convivencia laboral y en consecuencia al clima organizacional, al compromiso y finalmente a los resultados de la organización.

Dado que el Estado del Arte no mostró evidencia de investigación que relacione las variables tratadas, se hace necesario que los puntos mencionados anteriormente sean interesantes de discutir y abordar, los que pueden ser abordados en futuros proyectos de investigación y que generan curiosidad de conocer y ciertamente podrían entregar información tanto para la comunidad científica, como para la gestión pública.

#### **IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

La Unidad Técnica parte como Dirección en enero del año 2019, siendo previamente un departamento dependiente de otra dirección, la que fue tomando fuerza hasta llegar a independizarse, y si bien dicho proceso se informó a todo el personal, en lo concreto no hay registro de algún impacto real en los trabajadores, incluso en el desarrollo del Focus Group se pudo evidenciar que se hizo mención del concepto de Dirección solo una vez, en el resto de las oportunidades se hablaba de departamento o del equipo, por lo que tampoco hubo registro de una cultura organizacional que identifique a los colaboradores de dicha dirección, llegando a manifestar claramente que no saben lo que hace el compañero de trabajo.

Luego se logra ver que hay sensación de pertenencia al estar orgullosos de pertenecer al municipio, no la Dirección, y por otra parte manifiestan lo importante del reconocimiento personal y el fuerte impacto negativo que causa en los mayores el sentirse discriminados por la edad no siendo así en el caso de los jóvenes. Esta situación se repite cuando se manifiestan en referencia a las oportunidades de mejora que podría tener la Dirección, en donde los jóvenes piden desarrollo de habilidades técnicas, las que actualmente si existen dentro de la municipalidad, mientras que los mayores piden desarrollo de habilidades blandas y contención emocional.

Finalmente, existe coincidencia en sentirse valorados, vigentes y en un trabajo estable que les da una seguridad casi blindada respecto a lo que sucede en el país.

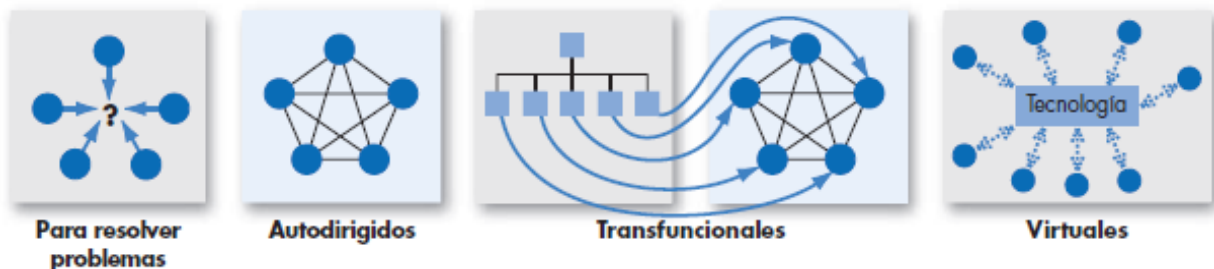
Dado lo anterior, es que la propuesta va por el desarrollo de una subcultura organizacional que distinga a la Dirección en cuestión, a fin de potenciar los beneficios del trabajo en equipo transfuncional, evitando así el trabajo en silos.

Para comenzar a desarrollar la propuesta definiremos la cultura según Robbins y Judge “La cultura, al ser un término que describe a la organización, debe mostrar la forma como los trabajadores perciben las características de la organización a la cual pertenecen y saber si esto estimula el trabajo en equipo o recompensa la innovación”, y esta se refiere a “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización

de las demás y está compuesto por siete características fundamentales” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017).

1. Innovación y toma de riesgos: Se definirá la autonomía que los trabajadores de la Dirección tendrán para la toma de decisiones, comprendiendo su implicancia.
2. Atención a los detalles: Se define un alto grado de precisión, análisis y atención por los detalles de la labor realizada.
3. Orientación a los resultados: Si bien los resultados son lo más importante, para este caso también se estandarizarán los procesos que serán parte de la subcultura de la dirección a través del Benchmarking.
4. Orientación a la gente: Los trabajadores no definen las metas, pero si serán parte en la definición de las estrategias para lograrlas.
5. Orientación a los equipos: Tal como se puede ver en la imagen 1, las actividades estarán organizadas por equipos transfuncionales, con nivel jerárquico similar, pero áreas diferentes y que se reúnen para desarrollar las tareas.

Imagen 1. Cuatro tipos de equipos.



(Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017)

6. Dinamismo: La Dirección, al estar compuesta por 30 personas, permite la presencia de diferentes perfiles, por lo que hay personas que son más o menos dinámicas y competitivas.
7. Estabilidad: Esta actividad propone la evolución, rompiendo el *status quo* y propiciando el crecimiento.

El proceso de desarrollo de la subcultura se debe trabajar en forma de embudo, comenzando desde lo más macro que es la municipalidad, desde donde se debe analizar y comprender los valores, para luego darle una bajada a la subcultura de la dirección y luego a cada departamento. Lo que no se puede olvidar es el constante cambio, por lo que si los valores municipales evolucionan adaptándose a nuevas necesidades, se hace imperativo que la subcultura de la dirección también sufra el mismo proceso.

Al no ser objeto de investigación lo relacionado a la cultura organizacional, no se evaluó la opinión respecto a los valores de ésta, no obstante si debe ser parte inicial del desarrollo de la propuesta de intervención. Lo que sí se sabe es que hay una baja rotación de personal, siendo este un parámetro que evidencia una cultura fuerte a nivel municipal que fomenta la cohesión, lealtad, y compromiso, siendo este último parámetro medido en la investigación y arrojando resultados positivos.

También se debe tener presente que una cultura bien establecida es capaz de modificar el comportamiento de los trabajadores, quienes internalizan las normas de la cultura y evita a la gerencia tener que preocuparse por desarrollar reglas que guíen la conducta de las personas.

Para terminar el fundamento de la cultura organizacional, es necesario tener presente los beneficios identificados por Robbins y Judge:

- Genera identidad
- Facilita la generación de compromiso
- Aumenta la estabilidad social
- Sirve como mecanismo que da sentido y control, y que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.

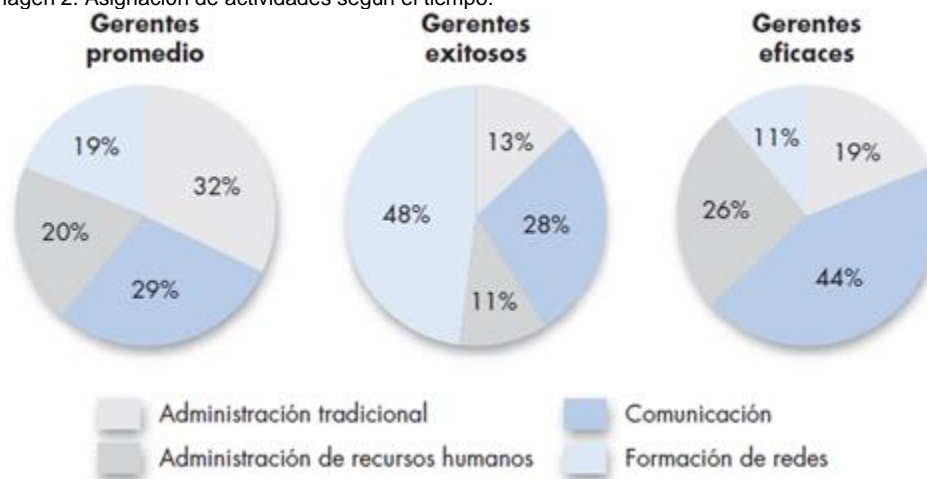
Para que los trabajadores puedan aprender de la cultura existen varias alternativas, como por ejemplo historias, rituales, símbolos y lenguaje. Por lo que en las etapas que se plantean a continuación, se podrá apreciar la aparición de varias actividades relacionadas a dichas alternativas.

## Etapas de la propuesta

1. En relación al Director: se propone comenzar con un *coaching* al Director de la Unidad Técnica para potenciar la capacidad de liderazgo, y comunicación efectiva, así como lo que él mismo considere necesario para potenciar el desarrollo de su cargo. Esto está fundamentado en que el desarrollo de las habilidades interpersonales de los gerentes también ayuda a las organizaciones a reclutar y a conservar individuos de alto rendimiento.

Tal como se puede ver en la imagen 2, la comunicación representa un 44% de la actividad clave y relevante que Gerentes o Directivos eficaces realizan para lograr resultados.

Imagen 2. Asignación de actividades según el tiempo.



(Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017)

Debido al dinámico funcionamiento de la Dirección, así como la constante atención a las demandas de la comunidad, genera que gran parte de las energías del Director estén concentradas en la gestión de soluciones inmediatas a la comuna. Esta situación genera dentro del equipo de trabajo la percepción de cierto distanciamiento entre el Director y los funcionarios, por lo tanto, se debe analizar cómo el director realiza la asignación de actividades a fin de optimizar el tiempo que, según su testimonio, es escaso y no le permite planificar y realizar actividades que desarrollen la cultura de la Dirección.

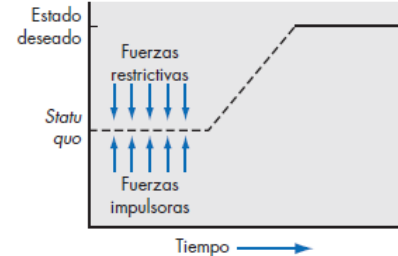
Por otra parte, como principal responsable del proceso, debe tener presente lo siguiente:

- Para realizar un cambio, debe involucrar y responsabilizar a cargos de mayor jerarquía y diseñando un plan a largo plazo. Todos participan, no todos mandan.
  - En caso de incorporar nuevos talentos, éstos deben tener valores que coincidan con los de la organización.
  - El desempeño y la socialización de los trabajadores depende, en gran medida, de que sepan lo que deben o no hacer. Capacite constantemente a su personal y manténgalo informado acerca de los cambios que ocurran en la Dirección.
  - El nivel de influencia que usted tiene en su equipo de trabajo es tan potente como la cultura puede influir en usted.
  - La subcultura organizacional de la Dirección, difícilmente pueda ser aplicada a otra organización, ya que es parte de la experiencia del equipo, así como de los valores que comparten y los identifican.
2. Para el equipo: Tal como se puede ver en el texto de Robbins y Judge, “Los empleados que se relacionan con sus gerentes de forma proactiva y mediante un diálogo solidario se toman más en cuenta, y esto aumenta la satisfacción en el centro de trabajo” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017). Tal como fue mencionado, estamos presentes ante un equipo altamente especializado, con funciones diferenciadas y bien definidas, por lo que se define como un equipo transfuncional, no obstante se detecta que existe trabajo en silos y falta de interacción entre sí. Para tal efecto, junto con la propuesta de actividades comunicacionales del Director, se hace imperante realizar actividades tendientes a cohesionar al equipo, crear sentido de pertenencia e involucramiento, así como bajar las barreras emocionales pertinentes a la etapa de descongelamiento, tal como se puede apreciar en la imagen 3, del *statu quo* de Lewin (imagen 4). Estas actividades que buscan potenciar al equipo como tal, pueden ser abordadas con herramientas de Team Coach o Team Building.

Imagen 3. Modelo del cambio de tres etapas de Lewin



Imagen 4. Descongelar el *statu quo*



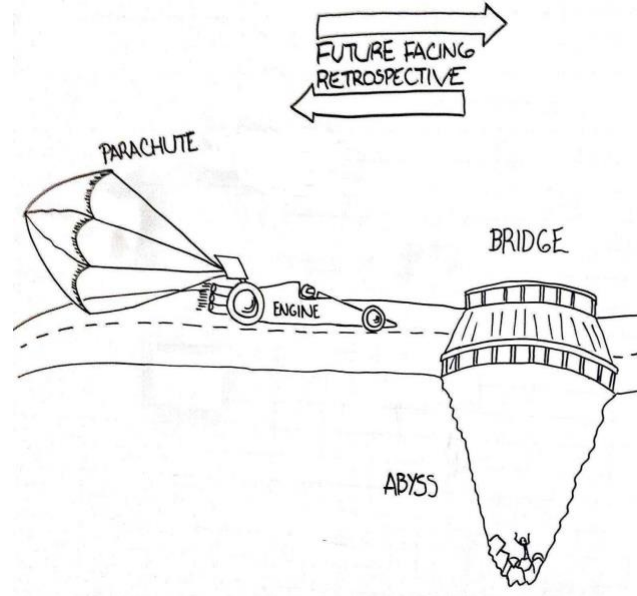
(Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2017)

3. Diseño de estrategias: Creación conjunta de las estrategias para cumplir las metas que la Dirección tiene para cada período genera el sentido de pertenencia. El Compromiso Organizacional adquiere mayor significado cuando el trabajador comparte las metas personales con las de la organización, por lo que el desarrollo de las estrategias para cumplirlas hace que aumente el deseo de continuar en ella.

Al no existir fundadores, se trabajará con la técnica “Retrospectiva de equipos” (imagen 5) que consta en:

- Motor: Identificar y definir que ha motivado o empujado hacia adelante y que los hace moverse más rápido.
- Paracaídas: Identificar y definir que ha retrasado alguna vez al equipo.
- Abismo: Identificar y definir los peligros que se ven a futuro y situaciones que podrían hacerlos caer.
- Puente: Identificar y definir que pueden hacer para evitar caer en el abismo.

Imagen 5. Retrospectiva de equipos.



Una vez que se cuenta con toda la información, se debe definir el plan para evitar caer en el abismo, lo que la analogía permite es que el equipo identifique en las experiencias y con los recursos que tienen, las estrategias para cumplir con las metas.

De esta misma dinámica, teniendo como guía los valores de la municipalidad, se debe reconocer los valores fundamentales que los han llevado a ser quienes son en torno a un propósito claro y significativo. Se debe contemplar la generosidad del poder compartir los conocimientos y la manera de hacer las cosas bajo el marco del respeto por uno mismo y por los demás, valorando siempre las nuevas ideas.

4. Implementación de los valores: Una vez definidos los valores, se podrá dar inicio a la implementación de estos y lo primero será darle vida a la imagen que actualmente tiene la marca de Las Condes y nacerá "Condis" quien será el encargado de comunicar y representar los valores de la Dirección. Y para el caso de los trabajadores que se integren a la Dirección, será el mismo "Condis" quien le realice, a través de un *Storytelling*, la inducción online a modo de *Comic*.

Actualmente la Dirección celebra los cumpleaños una vez al mes con un desayuno, por lo que se propone aprovechar la instancia para asignar puntaje a los



trabajadores que hayan podido representar de mejor manera los valores de la dirección, quien a fin de año serán premiados como el trabajador del año, obteniendo un primer, segundo y tercer lugar, asignando un Condis de oro, plata y bronce respectivamente más otra recompensa que será responsabilidad del Director definir en conjunto con los trabajadores. Por razones de confidencialidad, la propuesta se verá en la defensa.

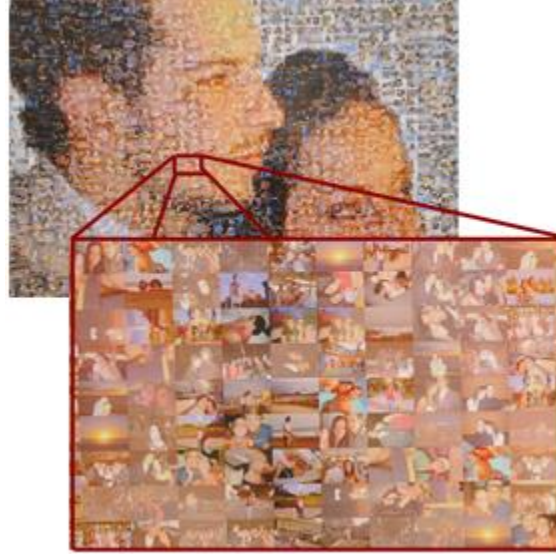
Se debe tener presente la importancia del lenguaje, por lo que para que la cultura organizacional sea positiva, se debe propiciar el uso de un lenguaje correcto basado en elogios tales como “seco(a)”, “te pillé haciendo algo muy bueno”, “eso es muy DIS”, “eso le gustaría mucho a Condis”, etc.

5. Diseñar espacios de reunión semanales tipo SCRUM (reuniones ágiles) para la aplicación de Benchmarking (copiar la buena idea del compañero o de otro equipo). Se propone que en el evento de fin de año exista el espacio para ser premiados como Buenas Prácticas de la Dirección.

Se propone que las reuniones de equipo comiencen contando brevemente, en no más de 2 minutos, como algún equipo de trabajo o trabajador cambió la vida de algún vecino. “Esta semana ayudamos a el vecino NNNN con este problema y esta es una foto de el con su familia” o “les quiero presentar a la familia NN, esta es su foto y necesitan XX”.

Se propone llevar un registro fotográfico de todos los vecinos que ayuden e ir generando un fondo de pantalla en los computadores de la Dirección, el que se actualice periódicamente incluyendo cada vez más fotos hasta poder diseñar el logo de Las Condes en base a fotos tal como se puede apreciar en la imagen 6.

Imagen 6. Foto Mosaico en papel fotográfico.



(Xpresate, 2020)

6. Se propone la creación de un imago tipo, que nazca del municipal, pero que identifique a la Dirección para potenciar la creación de identidad, haciendo que los trabajadores se vean y se reconozcan como un todo pertenecientes una Dirección de alto desempeño con identidad propia. Por razones de confidencialidad, la propuesta se verá en la defensa.
7. Finalmente, y a modo de resumen, es necesario que la nueva cultura se adhiera a los siguientes principios éticos:
  - a. Tanto el director, como los jefes de departamento deben ser el ejemplo de la subcultura organizacional de la Dirección.
  - b. La comunicación debe ser excelente tanto en su forma como en su contenido, sin dejar espacio a dudas, interpretaciones o dobles lecturas, y menos a que algún trabajador no sepa de alguna noticia o procedimiento.
  - c. Se debe capacitar periódicamente en temas éticos a fin de reforzar constantemente los valores éticos y de la Dirección.

d. A través de los programas de reconocimiento de valores:

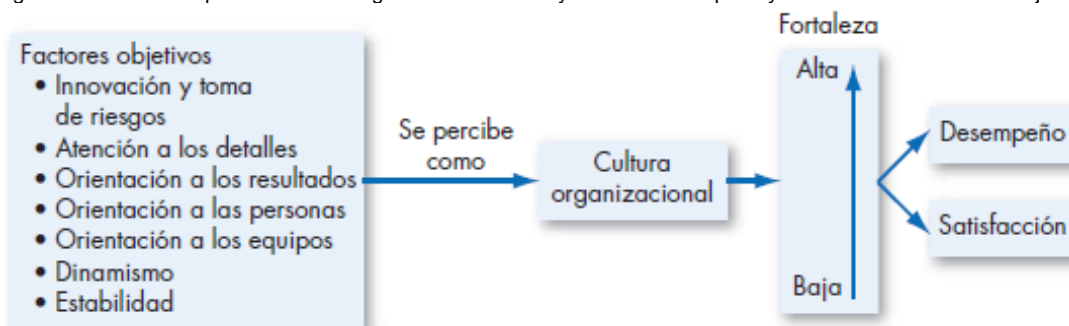
- i. Esta semana ayudamos a.
- ii. Buenas prácticas.
- iii. Lenguaje basado en elogios.
- iv. Trabajador del año.
- v. Benchmarking.
- vi. Fondo de pantalla fotográfico.

Se recompensará de manera explícita los actos que representen los valores de la Dirección para que se propicie un buen estado de congelamiento.

e. Como parte final de la propuesta, es parte de los beneficios que una organización moderna entrega a sus trabajadores para su seguridad el contar con un canal de reporte o denuncia sobre malas prácticas que además entreguen la posibilidad de anonimato o confidencialidad a los trabajadores. Esto puede ser una línea de denuncia online o desde la plataforma.

Para finalizar se presenta la imagen 7 que permite comprender de manera visual, desde un mapa conceptual la forma en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

Imagen 7. Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.



(Robbins & Judge, 2017)

## V. CONCLUSIONES

Nos llena de orgullo y satisfacción la oportunidad de realizar una investigación en el sector público relacionada con los niveles de Compromiso Organizacional, encontrándonos durante este proceso con distintos prejuicios e interrogantes que se presentaron antes y durante el desarrollo de la investigación, pero gracias a los conocimientos objetivos y a un proceso riguroso de investigación, lograron ser derribados.

Desde un inicio se presentó como incógnita la manifestación del Compromiso Organizacional en el sector público, añadiendo a esto la influencia de una relación contractual distinta a la conocida hasta ahora por nosotros, lo que se manifiesta en dos tipos de contratos, sin duda que esta particularidad aumentó las incógnitas. Sin embargo, al finalizar la investigación se puede concluir que la metodología arrojó resultados que no fueron los que necesariamente se esperaban y que por lo demás, fueron los que inicialmente habían motivado la investigación, ya que si bien las aprensiones sobre la influencia que la relación contractual podía ejercer en el nivel de Compromiso Organizacional, los resultados no arrojaron evidencia que avalara tal postura. No obstante, se descubrieron brechas que mejorar en términos específicos, al encontrar diferencias en los niveles de compromiso en las componentes normativas y de continuidad, lo que puede ser explicado ya que los trabajadores a contrata están más atentos a nuevas oportunidades laborales, de crecimientos profesional y expectativas económicas, estando influenciado por su tipo de contrato ya que coinciden en ser un grupo de trabajadores con rango etario más joven. A su vez, en el camino se descubrió un estilo de cultura organizacional somatizada por trabajo en silos. Sobre el análisis realizado se diseñó una propuesta de mejora que va orientada al diseño, creación y co-construcción de los valores organizacionales, dará sin duda la solución para la actual problemática que se logró identificar.

Los resultados presentados son una radiografía del espacio y tiempo específico en el cual se estudió la organización, mostrando los niveles de Compromiso Organizacional en el período en que se aplicaron los instrumentos, es así que los datos analizados son de utilidad para entender aquellas fortalezas y oportunidades de mejoras que, en el contexto estudiado, son de utilidad para generar acciones que promuevan un desarrollo en la organización.

El abanico de acciones estudiadas tendientes a generar un impacto positivo en aquellas oportunidades de mejoras detectadas en la organización, fueron desarrolladas considerando la importancia de entender cómo funcionan los estamentos públicos para cada una de estas medidas, considerando que esta organización tiene una línea de protocolos y aprobaciones que limitan en ciertos aspectos la aplicación de la totalidad de las propuestas, por tanto una vez aclarado los alcances junto al Director, se diseñó la propuesta de intervención rescatando algunas ideas y confluyendo en la propuesta actual, la cual cuenta con la virtud que puede ser aplicada de manera independiente, descartando alternativas que incluían procesos burocráticos que caracterizan al mundo público. De esta forma la propuesta de intervención considera un contexto para su real aplicación y así evitar desalientos al minuto de presentarlas a las partes interesadas.

Desde los primeros acercamientos realizados para lo consecución del estudio, se dio la oportunidad de ir aplicando distintas técnicas y herramientas abordadas en el programa de formación, los que dan nueva mirada para enfrentar este tipo de análisis.

Sin duda que dentro de las competencias y habilidades desarrolladas en el trabajo de investigación-acción, la capacidad de enfrentarnos como consultores profesionales, capaces de diagnosticar de manera certera y objetiva, comprendiendo la importancia de las fronteras como investigador y la opinión del cliente, para poder diseñar y aplicar soluciones a la medida de cada organización, generando un impacto positivo y sostenible en el tiempo ha sido algo que nos genera una evidente emoción. Finalmente sabemos que los conocimientos y las vivencias adquiridas en los años de estudio, sumado a nuestra experiencia profesional y valores éticos, nos permite aplicar proceso de investigación y acción en el ámbito del Desarrollo Organizacional de carácter profesional.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

- Acuña, E., & Askvik, S. (1984). *Acción-Investigación Otras Formas de Investigación y Consultoría en Sistemas Sociales: Un Análisis Comparativo*. Santiago: DERTO.
- Arciniega, L. (s.f.). *Ponte la Camiseta, Compromiso Organizaional en Mexico*. Mexico.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). *El Papel de la Motivación del Servicio Público y la Cultura Organizacional para el Compromiso Organizacional*. Gestión. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (01 de agosto de 2018). *bcn.cl*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/>
- Böhrt, R., Romero, C., & Díaz Bretones, F. (2014). *El COmpromiso Organizacional Entre Obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas*. Granada.
- CADEM. (12 de mayo de 2020). CADEM. *EL CHILE QUE VIENE, ECONOMÍA Y ENDEUDAMIENTO*. Santiago, Chile.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Córdoba Pirela, C. E. (s.f.). *Compromiso Organizacional en Empleados Contratados por Empresas de Trabajo Temporal*. Universidad Católica Andrés Bello.
- D'ancona, C., & Ángeles, M. (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. España: Síntesis.
- Dazarola Leichtle, G. (Agosto de 2018). *Marco Jurídico de las Municipalidades, Principales disposiciones normativas*. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional / BCN.
- Fierro Moreno, E., Martínez Ávila, M., Ortiz Reyes, F., & Martínez Bello, J. (2018). *La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México*. *RECAI, Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Productividad*. México DF.
- Gallardo Córdoba, D. E. (30 de mayo de 2020). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: Tecnológico de Monterrey
- Gobierno de Chile. (20 de febrero de 2020). *www.gob.cl*. Obtenido de <https://www.gob.cl/regiones/region-metropolitana/>
- Gunton, T. I., Day, J. C., & Williams, P. W. (niviembre de 2003). *Gale Academic Onfile*. Obtenido de

- <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA111855595&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=07116780&p=AONE&sw=w>
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (marzo de 2014). *IOSR Journals*. Obtenido de <http://www.iosrjournals.org/>
- McConnell, J. H. (2011). *Auditing your Human Resources Departmen*. New York: Amacom.
- Mella, O. (2000). *GRUPOS FOCALES ("FOCUS GROUPS"). TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. Santiago: CIDE.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Morieux, Y. (12 de Junio de 2014). XVI Congreso de Personas y Organización - ICARE. Santiago, Metropolitana, Chile: Icare.
- OECD (2014), *Education at a Glance 2014: OECD Indicators*, OECD Publishing. (2014). *Education at a Glance*. Jerusalén: Education and skills for inclusive growth.
- Ortiz Reyes, F. A., Fierro Moreno, E., & Martínez Ávila, M. (s.f.). *La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional*. Ciudad de México.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional. Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Shafritz, J. M., Russell, E. W., Christopher, B. P., & Hyde, A. C. (2017). *Introducción a la Administración Pública*. New York and London: Routledge.
- Soberanes Rivas, L. T., & de la Fuente Isla, A. H. (9 de Julio-Diciembre de 2019). El Clima y el Compromiso Organizaconal en las Organizaciones. Hidalgo, Mexico: Revista internacional La nueva gestión organizacional.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Santiago: Paidós Ibérica S.A. .
- Verde, A. G. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2).