



Vinculación de Dimensiones de Clima Organizacional con la Satisfacción Usuaría en el Sector Público: Un Estudio Exploratorio

Profesor Guía: Lyonel Laulié.

Alumna: Caterina Prado C.

Resumen Ejecutivo

La reforma de Modernización del Estado, desde año 2000, ha puesto el foco en la Administración del Estado y el servicio hacia la ciudadanía. Es por ello que a través del Ministerio de Hacienda desde el año 2016 se evalúa la Satisfacción Usuaría a través de una metodología y herramientas estandarizadas a libre disposición para los Servicios Públicos. En Julio 2019, la Agenda de Modernización del Estado incluye como objetivo generar “mejores servicios para las personas y la evaluación de este servicio”.

Del mismo modo, bajo la consigna de “Un mejor Estado para la ciudadanía”, la modernización del Estado y la implementación de mejores prácticas de gestión de personas toman relevancia y se implementan a través de instructivo presidencial y Normas de Aplicación General.

Desde esa perspectiva es necesario preguntarse cómo hacemos un mejor estado y cómo esto repercute una mejor atención al usuario; cómo el capital humano y la gestión de personas contribuye a la Satisfacción Usuaría.

En esta tesis exploro cómo los resultados de gestión de personas, operacionalizados en el Clima Organizacional se correlacionan con la evaluación Satisfacción Usuaría. Para ello se recolectan resultados de Clima Organizacional de 3 Servicios Públicos y se hace un estudio correlacional sobre las dimensiones de clima que podrían predecir la Satisfacción Usuaría.

En esta muestra se comprobará empíricamente que existe una fuerte correlación entre algunas dimensiones de Clima Organizacional y los factores de Satisfacción Usuaría. Asimismo, el análisis reveló que ciertas dimensiones propenden o facilitan la Satisfacción Usuaría correlacionando fuertemente como: Relación entre Áreas, Satisfacción e Identificación y Conducta de Supervisión; dentro de un segundo orden también esta Calidad de Servicio Interno y Justicia Organizacional, confirmando la teoría de Clima de Servicio.

Un hallazgo, que no es coherente con la teoría de Clima de Servicio, fue la débil correlación del Liderazgo, o por lo menos, la percepción de los empleados sobre sus líderes, consultada en los estudios de clima, no logra ser relevante para esta muestra.

A partir de estos resultados se hacen propuestas de acción relacionadas con la gestión de personas y se discute su factibilidad de implementación en materias como Clima de Servicio como modelo; estandarización, como ya se hizo con Satisfacción Usuaría, de la evaluación de Clima Organizacional; definición en cuanto a Liderazgo, entre otras. A fin de generar las señales coherentes con la calidad de la Administración Pública a la que propenderemos.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	4
Capítulo 1. Introducción	5
Objetivo General	7
Objetivo Específico	7
Capítulo 2. Marco Teórico	9
2.1 Marco Contextual	9
2.2 Recursos Humanos/Gestión de Persona	11
2.2.1 RRHH en el Sector Público y el Servicio Civil	12
2.3 Clima Laboral	14
2.4 Calidad de Servicio, Satisfacción Usuaría	16
2.5 Clima de Servicio	18
Capítulo 3. Metodología	22
3.1 Recolección de Datos	22
3.1.1 Diseño Muestral	22
3.1.2 Recolección Datos	22
3.2 Análisis de Datos	25
3.2.1 Satisfacción Usuaría	26
3.2.2 Encuesta de Clima	27
Capítulo 4: Resultados	30
4.1 Resultados Globales	30
4.2 Resultados por Organización	32
4.3 Análisis de Sensibilidad	37
Capítulo 5. Propuesta Intervención	39
Capítulo 6. Conclusiones	45
Referencias Bibliográficas	47

Capítulo 1. Introducción

El empoderamiento ciudadano y la exigencia de mayor transparencia, eficacia y eficiencia de los Servicios Públicos y sus funcionarios, ha marcado pauta en los últimos períodos gubernamentales, donde los distintos actores de la administración pública han dado pasos sostenidos por mejorar dos macro-procesos principales. Por un lado, se ha dado énfasis a mejorar la gestión administrativa a nivel interno, es decir, efficientar, agilizar y profesionalizar la gestión de las instituciones públicas. Por otro, se ha buscado mejorar la calidad de servicio que se presta al usuario, que en este caso, es la ciudadanía del país en su definición más amplia.

La Satisfacción Usuaría es un concepto usado a diario en el sector privado, el cual determina en cierta medida las políticas organizacionales en lo operativo, ejecutivo, y estratégico. No obstante, para el Sector Público el concepto es relativamente nuevo y asociado al contacto directo con el usuario. La preocupación por observar, medir, y mejorar cómo los usuarios perciben su atención, ha sido fomentada a partir de la agenda de Modernización del Estado, con dos acciones claras. En primer lugar, desde el Ministerio de Hacienda se decidió desde el año 2016 medir la Satisfacción Usuaría a través de una metodología y herramientas estandarizadas a disposición de todo los Servicios Públicos. En segundo lugar, desde la Dirección de Presupuesto, el Programa de Mejoramiento de la Gestión 2019 declara, como uno de sus objetivos primordiales, mejorar la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio del estado. (PMG 2019, DIPRES)

Entonces, si el mandato es “Un mejor Estado para la ciudadanía”, aparece necesario preguntarse cómo hacemos un mejor Estado y cómo esto repercute en una mejor atención al Usuario. Desde esta perspectiva, la Modernización del Estado y la implementación de mejores prácticas de gestión de personas toman relevancia, ya que estas prácticas tienen a la base “Fortalecer la función pública, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos” (Servicio Civil, 2015).

Desde esta perspectiva, sería válido especular que las buenas prácticas laborales podrían explicar por qué algunos Servicios del Estado tienen buenos niveles de Satisfacción Usuaría y por qué otros no. Para ello, es necesario indagar y preguntarse sobre la influencia de las prácticas de RRHH en una de las prioridades del país como es mejorar la Satisfacción de Usuaría, y con ello focalizar los recursos económicos y humanos que el Estado invierte.

La gestión administrativa, desde la agenda de Modernización del Estado, entre otras iniciativas, ha incentivado el desarrollo y evolución de las áreas de gestión de personas y su rol dentro de la estrategia institucional, como también la implementación de buenas prácticas laborales. En este sentido, el PMG, a partir del 2012, ha definido indicadores para la gestión interna a nivel transversal en materias de Gestión de Personas, como por ejemplo, capacitación y transferencia al puesto de trabajo, género, riesgos psicolaborales, etc. Esto ha llevado a avances significativos y complementarios, por ejemplo, desde el 2016 el Servicio de Seguro Social y actualmente las Mutuales, implementan la metodología ISTAS 21 para evaluar riesgo psicosocial en los Servicios del Estado, permitiendo levantar una línea base en cuanto a condiciones laborales, complementándose luego, en algunos Servicios con la evaluación de Clima Organizacional.

La investigación sobre la relación entre gestión de personas y Satisfacción Usuaría es diversa, evidenciando en primera instancia, la dificultad para definir la variable de estudio: Algunos se atreven con capital humano (Najul Godoy, 2011), mientras que otros autores hablan de Clima y Satisfacción Laboral (Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo, 2011), motivación y liderazgo (Hernández, Quintana, Mederos, Guedes & García, 2009) o factores psicosociales (Velázquez, 2011); vinculados a una calidad de atención.

En el contexto de Sector Público, estas dos variables han sido estudiadas escasamente y por separado. En cuanto a la vinculación entre ambas, existen algunas investigaciones en el Sector Salud que relacionan la satisfacción laboral y/o liderazgo con atención usuario. (Fernandez San Martín, 200, p 487-497; González, Guevara, Morales, Segura, Luengo, 2013, p 11-21), sin embargo, es necesario más investigación para evaluar la generalización y real impacto de estos resultados.

Es este sentido, que esta tesis exploró la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe una relación entre prácticas y resultados de gestión de personas, y la Satisfacción Usuaria en diversos Servicios Públicos? Si es así, ¿Qué aspectos de la gestión de personas predicen en mayor medida la Satisfacción Usuaria?

En particular, en esta tesis he decidido operacionalizar las prácticas de gestión de personas con instrumentos de clima organizacional. Esta medida respondió principalmente a dos argumentos técnicos: Primero, estandarizar mediciones, en contextos donde la gran variedad de Servicios que tiene el Estado, con distintas misiones y operaciones, dificulta la comparación, sin embargo, los resultados de clima organizacional podrían llevarse a una escala única y asimilarse para los objetivos de este estudio. En segundo lugar, las evaluaciones de clima organizacional, se realizan periódicamente en distintos Servicios, lo que permite alinear cronológicamente, con la información de Satisfacción Usuaria (datos disponibles de forma libre a través del Ministerio de Hacienda).

Aclarado esto, se plantean los siguientes objetivos de tesis:

Objetivo General

Indagar en la relación entre las prácticas de gestión de personas, evaluadas en clima organizacional y la satisfacción usuario en los servicios de la Administración Central del Estado.

Objetivo Específico

- Identificar prácticas de gestión de personas que se relacionan con Satisfacción usuario, desde la teoría de Clima de Servicio
- Explorar la existencia de relación entre los factores de clima y las dimensiones de satisfacción usuaria
- Identificar las dimensiones de clima que correlacionan más fuertemente con satisfacción de usuarios

- Proponer un plan de intervención en gestión de personas de las organizaciones estudiadas, para sustentar la mejora en la satisfacción usuaria

De esta forma, esta investigación tiene un carácter predictivo exploratorio pretendiendo examinar la existencia y calidad de un vínculo entre las prácticas de gestión de personas con la Satisfacción Usuaría, analizando los resultados 2018 de estudios de Clima Organizacional y Satisfacción Usuario de 3 Servicios Públicos relacionados directamente con la ciudadanía, a saber Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional del Consumidor e Instituto de Previsión Social.

Capítulo 2. Marco Teórico

El marco conceptual de este estudio gira en torno a tres líneas: Servicio Público como contexto y marco; Prácticas de Gestión de Personas y Satisfacción Usuaria como procesos trascendentes para el sentido de misión; y, Clima de Servicio como práctica mediadora entre los procesos y la misión.

2.1 Marco Contextual

El artículo tercero de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado explicita el propósito de los Servicios Públicos, “La Administración del Estado está al Servicio de la persona Humana; su finalidad es promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente y fomentando el desarrollo del país”(Ley N°18.575, art. N°3).

Para dar cumplimiento al mandato, el Estado se estructura sectorialmente a través de Ministerios y Servicios dependientes, responsables de una materia específica de la actividad social, en el entendido que los Servicios Públicos “son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua” además “les corresponde según la ley, aplicar las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República” (Ley N°18.575, art. N° 29).

A partir de lo anterior, los Servicios Públicos diseñan e implementan las políticas públicas requeridas para cumplir su objetivo particular, sobre diferentes imperativos del funcionamiento de la sociedad y propender al desarrollo personal, económico, de igualdad y bienestar social. Para esto, desde los años ‘90 los distintos gobiernos se han alineado transversalmente en mejorar la gestión de la Administración Central del Estado, a través de proyectos que vinieron a instalar la idea de mejorar o modernizar la gestión¹, adoptando el modelo base que se ha

¹ Modernización del Estado 1990-2010. Elaboración propia (2006), Secretaría Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado (2008), www.modernización.cl;

utilizado en otros países para este fin, el New Public Management o Nueva Gestión Pública (NGP), que basado en el gerencialismo, la Nueva Gestión Pública:

“Incorpora instrumentos y prácticas gerenciales del sector empresarial que separan las funciones administrativas de las políticas, las actividades exclusivas del Estado y de otros agentes, introduce la metodología de la reingeniería de procesos, sistemas de desempeño atados a incentivos y formas de rendición de cuentas o accountability (Vargas-Hernández, 2015, p. 65).”

En este sentido, la NGP tradujo la modernización del Estado en indicadores de gestión y metas institucionales, definidas en programas de gobierno y políticas públicas para un periodo determinado, cuyo cumplimiento se asocia a un incentivo económico, llamado Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que para el 2019 tiene como objetivo, mejorar la percepción sobre la calidad de servicio que el estado presta a sus ciudadanos.

Por otro lado, a fin de generar flexibilidad y autonomía de los Servicio Públicos y sus Directivos, esperando como resultados una mejora en la gestión, se implementaron instrumentos de evaluación del desempeño vinculados a incentivos económicos (1998) y en el 2004 se creó el Servicio Civil y el sistema de selección de Altos Directivos Públicos (Bhatta, 2003; Dunleavy et al., 2005, citados en Morales, 2014).

No obstante lo anterior, en la percepción ciudadana sobre la gestión de los Servicios Públicos, prima una sensación de desconfianza en el Estado. El estudio realizado 2018 por el Consejo para la Transparencia señala que un “80% de los chilenos afirma que la relación de los ciudadanos con el Estado es distante, y el 72% de los funcionarios piensan lo mismo” (Consejo para la Transparencia, 2018).

La calidad del servicio y la Satisfacción Usuaría se han vuelto gravitantes para los últimos gobiernos, desde la perspectiva de prestar *un mejor servicio a la Ciudadanía*. La agenda de modernización, que para este período (2019), incluye entre otros, un objetivo estratégico relacionado con la evaluación de la satisfacción ciudadana, a través de un instrumento estandarizado disponible en el Portal de Satisfacción y que permite “obtener información valiosa respecto a la satisfacción de los usuarios y los factores que la afectan, la cual se convierte en un insumo de

gestión para las instituciones públicas que apuntan a mejorar continuamente la entrega de sus servicios” (Ministerio de Hacienda, s. f.).

Esta herramienta está disponible desde el año 2016, sus resultados son públicos, y lo que busca es medir la satisfacción global con la marca o proveedor y relación o vínculo global de los clientes con la institución, tomando como base el modelo propuesto por Adimark Quality en los años 2000. El año 2019 ocho (8) Servicios realizaron su medición a través de esta plataforma.

2.2 Recursos Humanos/Gestión de Persona

La evolución de la función y rol de RRHH, ha tenido un desarrollo paulatino y vinculado a la evolución de la teoría organizacional, como sistema abierto y dinámico que abarca a las personas, las interacciones entre ellas, y con la institución, en razón a los objetivos y propósitos organizacionales y que implican la gestión de las relaciones entre sus componentes. Asimismo, “la estrategia de Gestión de Personas es el medio para hacer coincidir el gerenciamiento de Recursos Humanos y el contexto estratégico de la actividad económica” (Abarzúa, Conteras & Robles, 2011, p. 160).

Desde la perspectiva tradicional de Taylor, Weber y Fayol, en el que las tareas giraban en torno a lo administrativo y operativo de la gestión (asistencia, remuneración, puestos de trabajo, capacitación técnica); la función se fue complejizando, a la vez que asumía un nuevo rol, participar en representación de la institución en procesos de negociación y conflicto, es decir, en la regulación de la relación empleador-empleado, dando cabida al Modelo de Relaciones Humanas, basado en Administración de Personal y Relaciones Industriales, cuyo objetivo fue preparar a la institución para enfrentar a los funcionarios organizados en Gremios o Sindicatos.

Con la influencia del Desarrollo Organizacional aparece el Modelo de Recursos Humanos, intentando posicionarse dentro de la organización a la par de las funciones de marketing o finanzas. Tomando el control de los empleados y su desarrollo a través de la modernización y especialización de los procesos y sistemas, asumiendo un rol de consultor. Con el paso anterior, la Gerencia

Estratégica fluyó desde la estructura como área a cargo de subsistemas específicos que administran y gestionan el ciclo de vida laboral.

Esta evolución también requirió de asumir distintos roles necesarios para ejecutar la función. De acuerdo a Ulrich (2003) Recursos Humanos debe centrarse en el aporte de la función a desarrollar, diseñando un modelo con dos variables, actividades de largo o corto plazo (estratégico u operativo), y el foco de estas actividades (Procesos o Personas). Este cruce determina 4 tipos de aporte del área a la organización, a saber: Gestión de RRHH Estratégico, Gestión de la transformación y el cambio, Gestión de la Infraestructura, y finalmente, Gestión de la contribución de los empleados.

Actualmente la importancia creciente y demostrada que se le asigna a la función de Recursos Humanos, ya no puede ser pensada o condicionada a un rol funcional, ya que la institución está cada vez más cruzada por presiones competitivas, exigencias de calidad, información como insumo, gestionar las competencias, entre otras; sino mas bien, la invitan a “acercar lo más posible la toma de decisiones al cliente y al producto, comprometiendo a los ejecutivos en este empeño” (Abarzúa, Conteras & Robles, 2011, p. 161).

La gestión de personas en la organización actual está mirando hacia los objetivos institucionales y como apoyar su cumplimiento, realizando una gestión estratégica de las competencias, habilidades y potencialidades de los funcionarios en pro de la misión y visión.

2.2.1 RRHH en el Sector Público y el Servicio Civil

En junio del año 2003 fue promulgada la Ley N°19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, la cual creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

La Ley del Nuevo Trato Laboral definió una institucionalidad y un procedimiento para el reclutamiento y selección de directivos mediante procesos competitivos basados en el mérito; además de organizar bajo una misma estructura la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de políticas y prácticas para una

mejor gestión de personas en la administración del Estado. De esta manera se abordó un aspecto que había estado ausente en las iniciativas modernizadoras, reconociendo la gestión y el desarrollo de las personas que trabajan en el Estado como una variable indispensable en el proceso de modernización.

Se definió que la misión del Servicio Civil es fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo para las personas que trabajan en el Estado y los altos directivos públicos, esto con el fin de promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

Para el cumplimiento de esta misión sus dos áreas de negocio, Alta Dirección Pública (ADP) y Gestión y Desarrollo de Personas (SGDP), han asesorado y acompañado como referente técnico, a las instituciones públicas. Específicamente la SGDP ha avanzado, mediante mandatos presidenciales, en el fortalecimiento y modernización de las áreas de RRHH de los Servicios Públicos, y ha puesto las bases para una gestión estratégica de personas, orientando el diseño de procedimientos y la implementación de procesos más allá de las funciones operativas de administración de personal (Remuneraciones, control asistencia, licencias médicas, etc.) desde la instalación de un Plan Trienal de Buenas Prácticas Laborales del Instructivo Presidencial 001/2015; hasta el rol rector y la implementación de Normas de Aplicación General en estas materias (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017).

Las diversas administraciones focalizaron, como ejes centrales de la gestión pública, fortalecer la calidad de las prestaciones que las instituciones entregan a la ciudadanía, definiendo lineamientos para avanzar en el perfeccionamiento de la Gestión de Personas en los Servicios Públicos, mediante el diseño/rediseño de políticas en la materia, siguiendo los principios de mérito, equidad y transparencia.

En la misma línea, el 2016 se publica la Ley 20.955 que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, robusteciendo el rol en temas de gestión y desarrollo de personas, atribuyendo la calidad de Rector en estas materias, a fin de generar cambios reales en la administración de los recursos humanos del Estado, mejorando el desempeño de

los funcionarios públicos y la calidad de los servicios que se entregan a la ciudadanía.

2.3 Clima Laboral

El clima es una función institucional que se crea y se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales (Domínguez, et al.,2010).

Las evaluaciones de clima laboral miden la percepción que los individuos tienen sobre las prácticas y procesos institucionales, pero también sobre su satisfacción laboral y el compromiso, factores que, de acuerdo a Luthans (2008), tendrían una fuerte relación.

En el sector privado es común y abundante la oferta de diferentes encuestas de evaluación de clima y sus variaciones como Great Place to Work que basándose en estudios de clima entrega un ranking de mejores empresas para trabajar.

El 2016 se implementó de manera obligatoria la evaluación de Riesgo Psicosocial ISTAS 21, como línea base sobre las condiciones laborales para luego evolucionar hacia evaluaciones de clima, sin embargo aún un número significativo (52%)² de Instituciones continúan utilizando los indicadores ISTAS 21 (bajo medio y alto) para definir sus políticas internas en materias de gestión y desarrollo personas.

La evaluación de clima mide la percepción de los funcionarios en distintos factores o dimensiones, generando indicadores de satisfacción laboral, visión del liderazgo, compromiso, condiciones laborales, etc., sin embargo no existe estándares en cuenta a la herramienta, escala de medición, factores a evaluar o a un nivel promedio esperado, transversal para toda la Administración Central de Estado.

² Datos internos del Servicio Civil. Evaluación de Clima 1,6% de los servicios la implementa y un 4,6% utiliza ambas complementariamente.

El 2019 se realizó el estudio Internacional sobre Prácticas de Gestión de Personas para un Servicio más motivado, comprometido y ético (C. Schuster, 2019). En este estudio participaron 10 Instituciones chilenas (5.000.- funcionarios), que respondieron, a través de una plataforma virtual, 70 aseveraciones en escala Likert, relacionadas con la percepción que tienen los empleados sobre diferentes prácticas de gestión de personas, entre ellas, procesos como reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, remuneraciones; Pero también sobre liderazgo, satisfacción laboral, identificación, compromiso, entre otras. A nivel general, algunos de los resultados relacionados con este estudio son los siguientes:

- Un 66% de los trabajadores del Sector Público confía en sus colegas y un 65% lo hace en sus superiores directos, mientras que solo un 46% confía en sus directivos.
- La proporción de quienes quisieran mantenerse trabajando en sus instituciones varía entre un 55% y un 78%. Estas brechas sugieren que las prácticas organizacionales afectan significativamente las actitudes y comportamientos de las personas.
- Las oportunidades de desarrollo de carrera y ascenso en los Servicios se perciben como limitadas. Asimismo, más de un tercio de los funcionarios considera que las conexiones personales o políticas son relevantes para ser promovidos a un mejor cargo³.
- Parte importante de los encuestados indica que su superior directo no ejerce buenas prácticas de liderazgo, las que –entre otros beneficios– están relacionadas con una mayor satisfacción y compromiso de funcionarios, así como con una mayor confianza y colaboración entre ellos⁴.

3 C. Schuster, (2019) Conexiones personales (37%) o conexiones políticas (31%)

4 C. Schuster, (2019) El 60% de los trabajadores señala que su superior directo lidera dando un buen ejemplo, el 61% que este se preocupa por el bienestar de sus subalternos, el 56% declara que su superior transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de su servicio, y el 55% que comunica estándares éticos claros.

2.4 Calidad de Servicio, Satisfacción Usuaría

En Julio 2019, se anuncia la Agenda de Modernización del Estado que comprende seis Macrotemas, operacionalizados en diferentes ejes de acción, tales como Mejores Servicio del Estado y Mejor Gestión del Estado, que incluyen como iniciativas Mejores Servicios para las Personas y la Evaluación de este servicio, respectivamente.

Esta iniciativa presidencial focaliza en los conceptos centrales de este estudio: Calidad de Servicio, Satisfacción Usuaría y Políticas Públicas. Entendiendo que los Servicios Públicos prestan, valga la redundancia, un Servicio a la ciudadanía y que esta ciudadanía, desde el modelo vigente es un cliente/usuario, toma relevancia la evaluación de su Satisfacción.

El concepto de Satisfacción aparece desde la psicología del consumidor ligado al concepto de calidad, evolucionando a la par con las preferencias del cliente y del desarrollo en los distintos aspectos involucrados en una experiencia subjetiva de calidad. Desde la mirada de proceso, se puede encontrar estudios en los que se la entiende como resultado de un procesamiento cognitivo de la información (Anderson, 1973; Cardozo, 1965). Desde la expectativa y percepción intervinientes en el proceso, los consumidores/usuarios relacionan el concepto con Calidad de Servicio (Tse, Nicosia & Wilton, 1990), incluso algunos autores consideran ambos constructos como sinónimos (Liljander, 1994), ya que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida, diferenciándola de un bien de consumo.

La medición de la experiencia de los usuarios y satisfacción en Servicios Públicos ha sido ampliamente estudiada desde la Administración Pública (Bouckaert et.al., 2005; Wiesel & Modell, 2014, Bryson et.al., 2014, citados en Ministerio de Hacienda, s. f.), predominando dos enfoques: Por un lado el *New Public Management* (NPM) que pone el acento en la productividad y por otro, el *New Public Governance* que incorpora valores de participación y diálogo.

En la línea de productividad del NPM, el Ministerio de Hacienda a partir del Programa de Modernización propone una metodología de evaluación estandarizada, a través de su portal <https://satisfaccion.gob.cl>, que busca medir la

satisfacción global con la marca o proveedor y relación o vínculo global de los clientes con la institución, tomando como base el modelo propuesto por Adimark Quality en los años 2000, que relaciona tres componentes: Uso/consumo, el propósito o beneficio, y la Marca.

Los clientes buscan un propósito o beneficio al comprar y consumir un servicio. Este propósito o beneficio puede estar en el ámbito de lo funcional/operativo o en aquel de los beneficios simbólicos o emocionales. La marca como imagen o reflejo del proveedor constituyen parte de esta propuesta de valor y de las expectativas de los clientes, en tanto y cuánto en manos de quién estoy poniendo la solución a una necesidad o problema.

Por otro lado existen los Multiplicadores, estos están determinados por lo que se llamó comunicación. Estos corresponden a los efectos de la comunicación de las empresas u organizaciones para que los clientes entiendan en qué consiste el servicio que están comprando; comprendan cómo funciona y se usa este servicio; sepan en qué consisten las tarifas/precios y cómo estas se aplican; estén enterados de las actualizaciones y novedades que la empresa tiene para ello.

El supuesto inicial del modelo es que en la medida que las empresas fueran eficaces en estos esfuerzos de comunicación los clientes serían capaces de *conocer* y, por lo tanto, *valorar* lo que la empresa tiene y despliega para ellos. Clientes habilitados, es decir que saben lo que están comprando, que entienden y saben cómo usar los servicios, que saben qué pagan y por qué pagan lo que pagan y que están al día de lo nuevo que la empresa tiene para ellos, son clientes que están mucho más satisfechos, leales y que tienen menos problemas con la empresa.

Por lo tanto, el modelo evalúa tres atributos que harían altamente satisfactoria y significativa una experiencia para los clientes: Elementos de carácter operacional, Efectividad o resolutivez: ¿Hasta qué punto logró lo que necesitaba?; Simplicidad o Facilidad: ¿cuán fácil fue su interacción?; Elemento que recoge la emocionalidad de la experiencia, Agrado: ¿Qué tan agradable fue su experiencia?

2.5 Clima de Servicio

La satisfacción usuaria es un elemento fundamental en este estudio, sin embargo, el objetivo último es vincular las prácticas de gestión de personas con esta satisfacción. Los estudios han avanzado en indagar en los factores que influyen en la percepción usuaria positiva o negativa del servicio prestado, centrando el foco en las variables que determinan un buen servicio, emergiendo el constructo de Clima de Servicio, el cual fue definido como “Las percepciones que tienen los empleados de las prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados con respecto al servicio que se presta” (Bowen & Schneider, 2014, p. 6). Según Hong et al (2013) “el clima de servicio ha sido considerado el vínculo crítico en la traducción de la filosofía de la gestión interna al desempeño organizacional” (Hong, Hu, Liao & Jiang, 2013, p. 237).

Es decir, creencias de los empleados sobre los énfasis de la organización en la calidad de servicio en producción, entrega y consumo de un bien, que surgen de las experiencias de los funcionarios de las prácticas y procedimientos que la organización despliega, como de la comprensión de las conductas recompensadas, apoyadas y esperadas. El Clima de Servicio, describe el grado en que los trabajadores perciben los esfuerzos, en términos de calidad de servicio al usuario. Los grupos y las unidades de trabajo son capaces de generar percepciones compartidas acerca de cuán importante es para la Organización la calidad de servicio.

“El clima de servicio es un clima específico que resulta estratégico en las organizaciones del sector servicios. Su valor estratégico se basa en que el clima de servicio se ha consolidado como el eslabón capaz de establecer la conexión entre lo que ocurre en la organización y las evaluaciones de los usuarios externos (Wiley, 1996, p. 81).”

Cabe señalar que el Clima de Servicio se diferencia de otros conceptos relacionados, como por ejemplo satisfacción laboral, cultura u orientación al servicio, en cuanto a que el clima de servicio es “contextualmente específico del Servicio

prestado, descriptivo y colectivo, en contraste con la satisfacción laboral que se genérica, evaluativa e individual; la cultura y el clima organizacional tienen un enfoque genérico, aunque son agregados y descriptivos” (Bowen & Schneider, 2014, p. 7).

Schneider, White y Paul (1998) propusieron dos tipos de antecedentes que propendían al clima de servicio: Calidad de Servicio Interna, relación entre departamentos y unidades de una organización; y condiciones facilitadoras generales, conductas de supervisión (herramienta de monitoreo y gestión de tareas) y políticas de recursos humanos. Luego agregaría el Liderazgo (capacidad de influir, inspirar y aglutinar sobre un objetivo) como facilitador en estimular un clima de servicio y en la gestión del conflicto.

En cuanto a los factores que aportan en la construcción de Clima de Servicio, la de calidad de servicio interno (sistemas de soporte operaciones, TI, marketing, etc.) correlaciona directamente con el clima de servicio generando la percepción sobre la calidad del servicio que se entrega internamente en la organización (Schneider, White & Paul, 1998).

En relación con las conductas de supervisión, una fuente importante de apoyo proviene de los líderes/supervisores quienes desempeñan un papel clave en la comunicación a los empleados sobre su compromiso con el servicio y la calidad de la prestación. “El supervisor es el representante de las acciones, políticas y procedimientos de gestión, por lo que las interacciones con los supervisores pueden ser un filtro clave en las interpretaciones que proporcionan base a las percepciones climáticas de los subordinados” (Hong, Hu, Liao & Jiang, 2013, p. 240).

En esta línea, el liderazgo transformacional parece propender hacia un Clima de Servicio de forma significativa “actuando como modelo carismático en el servicio de los empleados, alentando nuevas formas de servir a los clientes y reconociendo a los empleados” (Hong, Hu, Liao & Jiang, 2013, p. 240). En otra dimensión, el liderazgo orientado al Servicio aporta al clima en cuanto valora el servicio de alta calidad, definiendo estándares y descarta los obstáculos que aparecen en la prestación.

En cuanto a las Prácticas de Recursos Humanos, la justicia organizacional (Martínez-Tur, Moliner, Ramos, Luque & Gracia, 2014), (Distributiva, de procedimiento y de interacción) pareciera motivar el desempeño contextual (acción voluntaria fuera de la labor asignada) incrementando el engagement y el desempeño extra rol. “[...] las experiencias laborales que comunican que la organización apoya a sus empleados, la trata de manera justa y mejora su sentido de importancia personal y competencia al parecer valorar sus contribuciones” (Meyer y Allen, 1997, citados en Moynihan, Gardner, Park & Wright, 2001, p. 6).

Los distintos subsistemas de Recursos Humanos alimentan un sistema atribucional en los empleados sobre las razones por las cuales la gerencia/administración adopta o implementa ciertas prácticas, es decir, a que atribuye el empleado las acciones desplegadas por la administración. Desde esta perspectiva, si en la estrategia de RRHH:

“Los funcionarios son percibidos como Activos, requeridos para producir bienes/servicios de alta calidad; se invierte en desarrollo a largo plazo de habilidades y competencias; el compromiso se centra en motivar a los empleados a trabajar arduamente para lograr la calidad; gestión pone la importancia en la bienvenida de los nuevos funcionarios por encima de los ingresos y ganancias (Shuler & Jackson 1987), a diferencia de un enfoque estratégico centrado en competir, sobre la base de bajos costos; el empleador percibe a los funcionarios como costos de control; se enfoca en hacer cumplir normas y procedimientos y supervisa la calidad de la producción (Bamberger & Meshoulam 2000). En estas circunstancias se interpreta que los empleados son reemplazables, solo parte de una ecuación de costos (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008, p. 510).”

Si bien pareciera que estos procesos no están dirigidos específicamente a la calidad de servicio

“Se relacionan al mejorar las expectativas de desempeño de los empleados. Permitir la autogestión y flexibilidad alienta a los empleados a tomar iniciativas y resolver problemas (Seibert, Silver y Randolph, 2004); [...] el apoyo organizacional como Capacitación y autonomía predicen un

compromiso con su trabajo (Schneider y Bowen (1993) [...] El reclutamiento y Selección, la socialización pueden establecer para los funcionarios ciertas expectativas de comportamientos deseables, comunicando un mensaje de alto rendimientos (Kehoe y Wright, 2010) [...] La selección, el desarrollo, la evaluación y la recompensa de las habilidades relacionadas con el Servicio demuestran la coherencia y la validez de las prácticas de recursos humanos para apoyar el propósito común de alta calidad de Servicio (Hong, Hu, Liao & Jiang, 2013, p. 239)”

Capítulo 3. Metodología

Este estudio se define como descriptivo exploratorio del tipo correlacional, con un diseño de investigación cros-seccional, pretendiendo vincular las prácticas de gestión de personas con la Satisfacción Usuaría, analizando los antecedentes y datos de los Servicios Públicos levantados durante el año 2018. Por la naturaleza de los datos, se utilizará una medida de dependencia lineal independiente de la escala de medida, como lo es el Coeficiente de Correlación de Pearson.

3.1 Recolección de Datos

3.1.1 Diseño Muestral

El universo de Servicios Públicos en Chile consta de 193 organizaciones, sin embargo, para efectos de este estudio y su naturaleza exploratoria se configurará una muestra intencionada que pretende considerar un número limitado instituciones públicas y que se seleccionaron entre los que aplicaron la Encuesta de Satisfacción el año 2018.

Estas encuestas se encuentran desagregadas a nivel regional, mientras que las encuestas de clima se encontraban desagregadas a nivel individual o por oficina. No obstante, en muchos casos, existen datos a nivel de regiones, por la operación a nivel nacional del Servicio, y se decidió analizar los datos a este nivel. Es decir, la unidad de análisis más desagregada es una oficina regional.

3.1.2 Recolección Datos

El diseño cros-seccional correlacional, permite identificar relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Desde esta perspectiva, se solicitaron datos del año 2018 de Evaluación de Clima Organizacional y de Satisfacción Usuaría, a fin de realizar análisis e inferencias sobre momentos similares.

Esta etapa estuvo determinada por la dificultad en el acceso a la información. Por un lado, los resultados de Satisfacción Usuaría están disponibles en la página web del Ministerio de Hacienda, de la cual se descargaron las bases de datos de la evaluación realizada 2018, de las tres instituciones que participan este estudio.

En cambio, la recolección de las evaluaciones de Clima requirió un proceso más extenso, debido a que esta información se considera de carácter confidencial, por lo cual se hace necesario una solicitud formal y por escrito al jefe de Servicio, explicitando las razones y uso específico que se le dará a esa información. Por lo tanto, para este estudio se prepararon y enviaron cartas a 10 Servicios Públicos (que contaban con evaluación de Satisfacción Usuaría) a principios de octubre 2019. Cada solicitud iba acompañada de 2 documentos a modo de respaldo a la investigación: Una carta de parte de la investigadora en su rol de tesista y funcionaria del Servicio Civil, y otra de la Universidad de Chile patrocinando la investigación.

La solicitud específica era por los resultados brutos de Estudio de Clima y de ISTAS 21 del año 2018 o el último realizado por la institución. De esas solicitudes se recibieron respuestas de 5 Servicios, donde se citaba a esta investigadora a una reunión de profundización en los objetivos del estudio, reforzar el trato confidencial de la información, especificaciones técnicas de la información, etc. Estas reuniones se realizaron en noviembre y diciembre 2019; Enero y febrero 2020.

Cabe señalar que, si bien en un inicio se solicitaron resultados de evaluación de riesgo psicosocial ISTAS 21, al revisar los datos enviados por los Servicios se descartó como información válida, ya que los resultados que cada institución tiene son datos trabajados y filtrados por un ente externo, como la mutualidad, sin contar con datos brutos si no más bien con una interpretación que el ente externo realiza para orientar un plan de acción de la institución y en algunos casos no era posible identificar datos sociodemográficos.

A principios de marzo 2020 el estudio contaba con datos de Evaluación de Clima y Satisfacción Usuaría útiles y válidos de análisis de 3 Servicios, a saber:

1. Servicio Impuestos Interno (SII): Tiene como misión procurar que cada contribuyente cumpla cabalmente sus obligaciones tributarias, aplicando y fiscalizando los impuestos internos de manera efectiva y eficiente, con estricto apego a la legalidad vigente y buscando la facilitación del cumplimiento, en el marco que establecen los principios de probidad, equidad y transparencia, en un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo integral de los funcionarios, para lograr un desempeño de excelencia que aporte al progreso del país. Cuenta con una dotación de 4753 funcionarios, 20 direcciones regionales (una por región y 5 en la región metropolitana) y oficinas atención de público a nivel nacional.

Su estudio de clima se realiza con el apoyo de la Universidad Católica, en el diseño del instrumento propio y análisis de datos. El instrumento evalúa 20 factores en 70 afirmaciones en escala likert de 6 puntos, obteniendo notas de 1-6. El formato de aplicación es a través de la plataforma interna de la institución. La tasa de respuesta es del 95%.

2. Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC): Su misión es educar, informar, fiscalizar, proteger a los consumidores y Fomentar la participación ciudadana a través de la Ley 19.496 de Protección a los Derechos del Consumidor, y tiene la atribución de mediar en los conflictos de consumo entre las empresas y los consumidores. Cuenta con 16 direcciones regionales, desde Arica a Magallanes, con una dotación de 350 funcionarios.

La consultora a cargo de este estudio es Talentos Consultores. El instrumento se estructura en 89 afirmaciones, que mide 3 macro-dimensiones (Estructural, Personal, Interpersonal) en escala likert de 4 puntos, que genera porcentaje respuestas positivas o negativas. El formato de aplicación es mediante la plataforma interna de la institución. La tasa de respuesta es del 91%.

3. Instituto de Previsión Social (IPS): El IPS entrega beneficios y servicios previsionales y sociales, a través de su red de atención ChileAtiende, promoviendo la excelencia en su gestión y acercando de manera inclusiva el Estado a las personas, considerando a sus funcionarios y funcionarias como el principal capital de la institución. La dotación alcanza los 2327 funcionarios entre las oficinas centrales, administración y 192 puntos de atención de Chile Atiende en todo el país.

El Grupo GBE realiza el estudio de clima. El instrumento se estructura en 80 afirmaciones, en escala likert de 5 puntos, que genera porcentaje respuestas positivas o negativas. El formato de aplicación es a través de la plataforma de la consultora. La tasa de respuesta es del 98%.

En total, la base de datos obtenida fue de 45 oficinas regionales distribuidas en todo Chile en estas 3 organizaciones.

3.2 Análisis de Datos

De acuerdo con la naturaleza de los datos utilizados para estudio, a saber, encuestas de Clima y Satisfacción Usuaría, se procedió con una prueba paramétrica de contraste de variables, como el Coeficiente de Correlación de Pearson, prueba estadística para analizar la relación entre variables por intervalos o de razón. Este análisis no implica causalidad, sino más bien, focaliza cierta dinámica de los datos que pudiera agregar evidencia objetiva sobre la dependencia entre las variables.

El coeficiente r de Pearson puede variar entre -1 y 1 , donde -1 y $+1$ serían correlaciones perfectas, y cero sería una relación nula. El signo identifica la dirección de la correlación y el número su magnitud. Desde esta perspectiva podemos fijar los siguientes rangos interpretativos:

Coefficiente r	Interpretación
$r < 0$	Correlación Negativa
$r = 0$	Correlación nula
$r > 0$	Correlación Positiva
$r = 0 \sim 0,19 $	Correlación Pequeña
$r = 0,20 \sim 0,39 $	Correlación Media
$r = 0,40 \sim 1,00 $	Correlación Fuerte

3.2.1 Satisfacción Usuaría

Como se señaló anteriormente, el instrumento de medida que se utilizó fue la encuesta disponibilizada por el Ministerio de Hacienda para todos los Servicios Públicos, en portal <https://satisfaccion.gob.cl>, que toma como base el modelo propuesto por Adimark Quality en los años 2000, que involucra tres aspectos que generan una satisfactoria y significativa experiencia para los clientes: Lo operacional, **Información** (Efectividad o resolutivez), que apunta a la información entregada; **Servicio** (Simplicidad o Facilidad) dirigida a la asistencia recibida; **Institución**, emocionalidad de la experiencia, (Agrado), apreciación global sobre la institución. Asimismo, en la encuesta se le consulta por el **Canal** por donde realizó la consulta (mail, teléfono, oficina, etc).

Esta encuesta está diseñada en 35 preguntas, con una escala Likert de 1-7, su aplicación es voluntaria y vía presencial o virtual. Desde esta perspectiva los ajustes de los datos se limitaron a promedios simples, sin ponderar ningún factor por sobre otro. Del mismo modo, utilizaremos las siguientes abreviaturas a fin de simplificar la identificación de los factores o dimensiones.

Factor Satisfacción Usuario	Clave
Información	SatInfo
Servicio	SatServ
Institución	SatInst
Canal	SatCan

3.2.2 Encuesta de Clima

En el caso de la Evaluación de Clima, mide la percepción de los funcionarios sobre las políticas y procedimientos de su organización; por ello cada Servicio diseña su propia evaluación. Aunque los factores son similares, cada organización define ponderaciones, la escala, dimensiones, etc. de manera individual. La tabla siguiente muestra las dimensiones evaluadas por cada Servicio.

SERNAC	SII	IPS
Ambiente de Trabajo	Sentido del Trabajo	Satisfacción
Alineamiento	Ambiente Interpersonal	Relaciones Interpersonales
Organización	Capacitación y Formación	Identidad Organizacional
Compensaciones Beneficios	Claridad y Comunicación	Compromiso Organizacional
Comunicaciones	Desarrollo Interno	Ambiente Físico
Imagen de Servicio	Imagen Institucional	Supervisión
Desarrollo Profesional	Participación	Liderazgo
Reconocimiento	Remuneración	Apoyo Organizacional
Lealtad	Responsabilidad	Jefatura Superior
Liderazgo	Evaluación y Reconocimiento	Comunicación Interna
Relaciones Internas	Retroalimentación	Cooperación entre Área
Equipo de Trabajo	Reconocimiento	Justicia Organizacional
Satisfacción General	Relaciones Interpersonales	Beneficios
Buen Lugar para trabajar	Calidad	Innovación
	Gestión y Apoyo	Relación Trabajo Familia
	Liderazgo	Remuneraciones
	Probidad	
	Buenas Prácticas Laborales	
	Trabajo Colaborativo entre Áreas	
	Compromiso	
	Colaboración y Presión del Trabajo	
	Probidad Institucional	

Dada las diferencias de cada estudio de clima, es que se realizaron ajustes metodológicos necesarios. En primer lugar, se efectuó un ajuste con las unidades de medida, estandarizando las escalas, llevándolas a una escala única mediante transformación lineal de promedios simples a porcentajes.

En segundo lugar, a nivel conceptual, las dimensiones individuales de cada Servicio fueron considerados teóricamente buscando comprensiones comunes que permitieran agrupar dentro de los conceptos que la teoría de Clima de Servicio categoriza como predictores. Desde una lectura detallada de los ítems (reactivos) de cada dimensión, e intentando buscar un número razonable de dimensiones comunes, se fijaron 6 categorías, a saber: Liderazgo, Conducta de Supervisión, Justicia Organizacional, Relación entre Áreas, Calidad de Servicio Interno, Satisfacción e identificación.

Dimensión Clima	Clave
Liderazgo	CLid
Conducta Supervisión	CISup
Justicia Organizacional	CIJus
Relación Entre Áreas	CIRel
Calidad De Servicio Interno	CIServ
Satisfacción e Identificación	CISatIde

Si bien algunas de las dimensiones medidas efectivamente se ajustan claramente con las 6 dimensiones propuestas como Liderazgo o Trabajo Colectivo Entre Áreas, y otras. No obstante, otras fueron más forzadas respetando la definición dada por cada Servicio, tal fue el caso de Sentido del Trabajo o Desarrollo Profesional. La siguiente tabla muestra cómo se clasificaron las dimensiones evaluadas por cada Servicio en las categorías teóricas.

Liderazgo (CLid)	Conducta Supervisión (CL Sup)	Justicia Organizacional (CLJus)	Relación Entre áreas (CIRel)	Calidad Servicio Interno (CLServ)	Satisfacción e identificación (CLSatIde)	Identificación (CLIde)
Liderazgo (Sernac)	Supervisión (IPS)	Claridad y Comunicación (SII)	Relaciones Internas (Sernac)	Comunicación Interna (IPS)	Satisfacción General (Sernac)	Imagen de Servicio (Sernac)
Liderazgo (SII)	Jefatura Superior (IPS)	Justicia Organizacional (IPS)	Equipo de Trabajo (Sernac)	Calidad (SII)	Satisfacción (IPS)	Imagen Institucional (SII)
Liderazgo (IPS)	Retroalimentación (SII)	Compensaciones Beneficios (Sernac)	Ambiente Interpersonal (SII)	Probidad Institucional (SII)	Buen lugar para trabajar (Sernac)	Identidad Organizacional (IPS)
	Reconocimiento (Sernac)	Apoyo Organizacional (IPS)	Relaciones interpersonales (SII)	Responsabilidad (SII)	Imagen de Servicio (Sernac)	Compromiso (SII)
	Reconocimiento (SII)	Remuneraciones (SII)	Trabajo Colaborativo entre áreas (SII)	Innovación (IPS)	Imagen Institucional (SII)	Compromiso Organizacional (IPS)
	Evaluación y Reconocimiento (SII)	Desarrollo Profesional (Sernac)	Colaboración y Presión del Trabajo (SII)	Alineamiento (Sernac)	Identidad Organizacional (IPS)	Lealtad (Sernac)
		Desarrollo Interno (SII)	Relaciones Interpersonales (IPS)		Compromiso (SII)	Sentido del Trabajo (SII)
		Buenas Practicas Laborales (SII)	Cooperación entre áreas (IPS)		Compromiso Organizacional (IPS)	
		Remuneraciones (IPS)			Sentido del Trabajo (SII)	

Sobre estas 6 categorías propuestas por la investigadora es que se realizó el análisis correlacional general y por institución. Asimismo, se realizó un análisis más específico separando la categoría de Satisfacción e Identificación en dos dimensiones a fin de observar en mayor detalle cómo se comportan individualmente.

Capítulo 4: Resultados

Este estudio pretende investigar la existencia de una relación entre las variables de Satisfacción Usuaría y la percepción de los funcionarios de las prácticas laborales evaluadas a través de Clima Organizacional. A continuación los resultados obtenidos de los análisis correlacionales a nivel general e individual.

4.1 Resultados Globales⁵

TABLA 1	CLid	CISup	CIJus	CIRel	CIServ	CLSatlde	Prom. Factores	Prom. General
SatInst	0,11	0,40	0,10	0,58	0,05	0,63	0,35	0,36
SatServ	0,12	0,42	0,08	0,58	0,05	0,62	0,35	0,35
SatInf	0,17	0,45	0,17	0,62	0,13	0,61	0,41	0,42
SatCan	-0,04	0,26	-0,12	0,40	-0,15	0,54	0,16	0,14
Promedio	0,10	0,39	0,07	0,56	0,03	0,62	0,33	0,33

La tabla 1 muestra correlación Media entre Clima Promedio y Satisfacción Usuaría ($r= 0,33$) a nivel general, entregando con un primer indicio sobre la relación vinculante entre ambas variables en esta muestra en particular.

Asimismo, se observa que algunas dimensiones específicas sobresalen por sí solas. Es así como se visualiza una Fuerte correlación en las dimensiones de Relación entre áreas ($r=0,62\sim 0,40$) y Satisfacción e Identificación ($r=0,63\sim 0,54$). En menor medida la dimensión de Conducta de Supervisión se mueve dentro del rango medio

⁵ Los datos brutos y agregados quedarán disponibles, sin individualizar o identificar que servicio aporta cual dato, en los anexos

($r= 0,45\sim 0,26$). En cambio, se observa que Liderazgo no logra en ninguna dimensión puntajes presumibles de relación entre ambas variables ($r=0,17$).

Estos resultados son coherentes con lo planteado por Schneider (1998), seguido por Y. Hong, Y., Hu, J., Liao, H., Jiang, K. (2013), como factores que propenden el Clima de Servicio como la Relación entre Área que muestra alta vinculación y que es evaluado por dos Servicios en dimensiones como Cooperación entre Área y Trabajo Colaborativo entre Áreas. El tercer Servicio lo mide indirectamente a través de Trabajo en Equipo, Relaciones Internas, Ambiente de Trabajo pudiendo ser necesaria una mayor precisión o especificidad de la evaluación para poder atribuir con mayor certeza una relación más estrecha entre las variables.

La conducta de supervisión también es citada en el texto de Schneider como una condición facilitadora general del Clima de Servicio, y en este estudio esa dimensión muestra una correlación Fuerte ($r=0,45$). En cambio, Liderazgo, señalado por el autor como un facilitador en la estimulación del Clima de Servicio, presenta en este caso un puntaje muy inferior ($r=0,17$) del resto de las dimensiones.

Cabe señalar que las tres instituciones, que participan en este estudio, lo evalúan directamente, sólo uno de ellos mide la Supervisión como distinta a Liderazgo, presumiendo entonces, que es una competencia importante en la cual se han destinado recursos para su desarrollo. Asimismo, el Servicio Civil, ha instado a los Servicios Públicos a formar a sus jefaturas en habilidades directivas y/o liderazgo. Entonces llama la atención que destaque Conducta de Supervisión por sobre Liderazgo.

La correlación negativa aparece específicamente en el factor Canal, sin embargo, en las dimensiones destacadas logra correlaciones de magnitud media ($r=0,26$) y fuerte ($r=0,54$).

Llama la atención que, a nivel general, Calidad de Servicio Interno no logre mostrar relación con Satisfacción Usuaría ($r= -0,15\sim 0,13$), de acuerdo a lo que Schneider, White y Paul (1998) proponen. Pero también es llamativa la diferencia que

los datos hacen entre esta dimensión y la dimensión de Relación entre Áreas ($r=0,62\sim 0,40$), dimensiones que podríamos suponer complementarias.

Moynihan, Gardner, Park & Wright, (2001) habla de Justicia Organizacional entendida desde las prácticas de recursos humanos como herramienta para incrementar el compromiso, sin embargo, en los análisis generales de este estudio, sólo se visualiza una vinculación débil con Justicia Organizacional ($r=-0,12\sim 0,17$). En cambio, la dimensión directamente relacionada, como lo es Satisfacción e Identificación, destaca siendo la más fuerte con una alta correlación ($r=0,63$), valor que está compuesto por los datos brutos de compromiso, lealtad, satisfacción entre otros. Lo que abre la inquietud sobre el sustento de los resultados de Satisfacción e Identificación, sería interesante indagar sobre cuál es el peso específico en la percepción funcionaria de cada dimensión que componen la categoría

4.2 Resultados por Organización

Los resultados individuales por Servicio muestran mayor diversidad en cuanto a la relación entre ambas variables logrando individualizar en cada institución las dimensiones que propenden mas fuertemente al Clima de Servicio, y por ende, a la Satisfacción Usuaría.

Servicio Nacional del Consumidor (Sernac)

TABLA 1	CLid	CISup	CIJus	CIRel	CIServ	CLSatIde	Prom. Factores	Prom. General
SatInst	0,09	0,09	-0,11	0,02	-0,08	0,08	0,03	-0,01
SatServ	0,20	0,23	-0,09	0,16	0,04	0,11	0,15	0,09
SatInf	0,19	0,17	-0,30	0,05	-0,08	0,10	0,05	0,00
SatCan	-0,13	-0,08	-0,41	-0,22	-0,25	-0,24	-0,23	-0,29
Promedio	0,08	0,10	-0,25	-0,01	-0,10	0,00	-0,01	-0,07

Se observa que los factores de Satisfacción Usuaría y dimensiones de Clima Organizacional en esta institución, presenta correlaciones muy bajas o incluso negativas. En el detalle las dimensiones de Liderazgo y Conducta de Supervisión muestran un puntaje levemente mayor de magnitud media, y sólo en el factor Servicio ($r=0,20$; $r=0,23$ respectivamente).

Este es un caso interesante, ya que no se aprecian datos sobresalientes de vinculación entre ambas variables en ninguno de sus factores y dimensiones, sin embargo, esta disminuida correlación, podría ser un indicio en cuanto a la relación entre las dos variables.

Si miramos los resultados de clima promedio de esta Institución, nos encontramos que alcanza un 66,08% de percepción positiva, lo que es bajo en comparación con los otros dos Servicios (77% IPS y 80,24% SII). Si bien, cada Servicio define su propio instrumento en todos sus criterios y etapas, la encuesta del Sernac mide menos dimensiones que el resto (15) pudiendo perder con eso especificidad de la percepción sus funcionarios. Con respecto a la Evaluación de satisfacción también el promedio es menor al de las otras organizaciones (5,2 respecto de 6,3 IPS y 5,7 SII).

Desde la mirada de giro del negocio, cabe señalar que el Sernac es un intermediario entre el ciudadano y un privado, de este modo es posible hipotetizar que la satisfacción depende, en realidad, de la empresa privada prestadora del servicio

reclamado, lo que podría sugerir que la percepción de satisfacción pudiera no diferenciar entre los roles concretos que cada actor despliega, en el caso del Sernac, es de Mediador.

Asimismo, podría también ser relevante en este análisis el cambio de la ley, ya que, en el año 2018, se promulga la ley N°21081, que fortalece los derechos de los consumidores entregando nuevas herramientas al Sernac y que entra en vigencia en marzo 2019. Los datos para este estudio son anteriores a ese cambio y sería interesante en futuras investigaciones, observar si se producen diferencias significativas.

Servicio de Impuestos Internos (SII)

TABLA 3	CILid	CISup	CIJus	CIRel	CIServ	CLSatIde	Prom. Factores	Prom. General
SatInst	0,33	0,43	0,55	0,55	0,51	0,31	0,50	0,55
SatServ	0,37	0,48	0,53	0,58	0,54	0,33	0,53	0,56
SatInf	0,39	0,48	0,58	0,60	0,57	0,35	0,56	0,61
SatCan	0,06	0,15	0,09	0,16	0,14	-0,01	0,12	0,13
Promedio	0,33	0,43	0,50	0,53	0,49	0,28	0,48	0,52

Individualmente, este Servicio muestra una correlación promedio fuerte ($r=0,52$) y por sobre el puntaje general ($r=0,33$). La mayor correlación se da en la dimensión Relación entre Áreas y el factor de Información ($r=0,60$).

Si bien en cierta medida muestra similitud con los resultados generales, en las mismas dimensiones, aquí se visualiza claramente una estrecha relación entre las variables de estudio, a saber, prácticas de gestión de personas y Satisfacción Usuario. Esto se potencia en la dimensión Relación entre Áreas ($r=0,60\sim 0,55$), Justicia

Organizacional ($r=0,58\sim 0,53$) y Calidad de Servicio Interno ($r=0,57\sim 0,51$); en cuanto a Conducta de Supervisión aparece dentro del rango Fuerte ($r=0,48\sim 0,43$).

Asimismo destaca el Factor Información correlacionando fuertemente en todas las dimensiones ($r=0,60\sim 0,48$). Sin embargo, la dimensión que a nivel general correlaciona fuertemente, como es Satisfacción e Identificación, en esta institución sólo alcanza una correlación Media ($r=0,35\sim 0,31$).

El promedio de Clima Organizacional de este Servicio es de 80,24% de percepción positiva, sin embargo no mide Satisfacción General como dimensión lo que quizás incide una correlación media ($r=0,35$) en la dimensión de Satisfacción e Identificación, pudiendo verse dispersado el peso específico en otras dimensiones como Sentido de Trabajo, Imagen de Servicio, Compromiso.

Schneider, White y Paul (1998) propusieron la Calidad de Servicio Interna como facilitador del Clima de Servicio, y el Servicio de Impuestos Internos es el único Servicio que evalúa ese factor directamente, confirmándose en este estudio como factor predictor, con una alta correlación ($r=0,57\sim 0,51$).

Instituto de Previsión Social (IPS)

TABLA 4	CI _{Lid}	CI _{Sup}	CI _{Jus}	CI _{Rel}	CI _{Serv}	CL _{SatIde}	<i>Prom. Factores</i>	<i>Prom. General</i>
SatInst	0,32	0,28	0,45	0,27	0,39	0,29	0,36	0,40
SatServ	0,15	0,19	0,15	0,06	0,08	0,16	0,14	0,17
SatInf	0,17	0,17	0,28	0,05	0,23	0,18	0,20	0,24
SatCan	0,17	0,16	0,32	0,17	0,29	0,17	0,24	0,26
Promedio	0,22	0,22	0,32	0,14	0,27	0,22	0,25	0,29

El promedio correlacional del IPS ($r=0,29$) aparece levemente inferior al promedio general ($r=0,33$), manteniéndose en el rango medio. Destaca una correlación Fuerte en la dimensión de Justicia Organizacional ($r=0,45\sim 0,15$), siendo el único que mide esta dimensión directamente. Asimismo, se observa una correlación media en Calidad de Servicio Interno ($r=0,39\sim 0,08$).

No obstante lo anterior, la dispersión aparece distinta a las anteriores tablas, ya que aquellas se agrupan claramente en dos dimensiones de clima (CIRel y CISatlde) indistintamente del Factor de Satisfacción Usuaría. Pero la tabla 4, muestra altas puntuaciones en un factor específico que es Institución ($r=0,28\sim 0,45$). En cuanto a Satisfacción Usuario (6,3), en promedio, está por sobre de sus compañeros (Sernac 5,2 y 5,7 SII).

Resulta interesantes, visualizar como las percepciones de los usuarios y de los funcionarios coinciden en el valor que le dan a la institución, por sobre el servicio y la información que obtienen de ella. Por otro lado, el nivel de Justicia Organizacional ($r\sim 0,45$) no se refleja en Satisfacción e Identificación ($r\sim 0,29$). Por su parte, el porcentaje promedio del estudio de clima de esta institución para Justicia Organizacional (68,18%) es inferior al mismo promedio en Satisfacción e Identificación (91,18%)

Estos datos obligan mirar en detalle y de modo individual las dimensiones asociadas a las categorías definidas para este estudio. Es así como los valores de Justicia Organizacional tomados incluyen Apoyo Organizacional, Justicia Organizacional, Remuneraciones; En el caso de Satisfacción e Identificación tomamos valores brutos de Satisfacción, Identidad Organizacional y Compromiso Organizacional.

En este sentido se podría inferir que el peso de la correlación en la dimensión de Justicia Organizacional, al parecer recae en la identificación y compromiso de los funcionarios.

4.3 Análisis de Sensibilidad

Aparece necesario, de acuerdo con los datos anteriores, dar una mirada a los resultados de cruces más específicos entre factores y dimensiones. Al respecto la Tabla 5, muestra que al abrir la dimensión de Satisfacción e Identificación en dos categorías se puede apreciar que Satisfacción puntúa claramente más alto ($r=0,72\sim0,59$), mientras que Identificación se mantiene en los rangos iniciales ($r=0,59\sim0,47$).

TABLA 5	CI _{Lid}	CI _{Sup}	CI _{Jus}	CI _{Rel}	CI _{Serv}	CL _{Sat}	CI _{Ide}	Prom. Factores	Prom. General
SatInst	0,11	0,40	0,10	0,58	0,05	0,69	0,55	0,35	0,36
SatServ	0,12	0,42	0,08	0,58	0,05	0,70	0,55	0,35	0,35
SatInf	0,17	0,44	0,17	0,62	0,13	0,72	0,59	0,41	0,42
SatCan	-0,04	0,28	-0,12	0,40	-0,15	0,59	0,47	0,16	0,14
Promedio	0,10	0,40	0,07	0,56	0,03	0,69	0,55	0,33	0,33

Por su parte, en el SII (Tabla 7), se observa que las dimensiones promedio por separado alcanzan magnitud entre media ($r=0,38\sim0,36$), mostrando una leve superioridad el puntaje de Satisfacción por sobre Identificación.

TABLA 7 SII	CI _{Lid}	CI _{Sup}	CI _{Jus}	CI _{Rel}	CI _{Serv}	CL _{Sat}	CI _{Ide}	Prom. Factores	Prom. General
SatInst	0,33	0,38	0,55	0,55	0,51	0,38	0,35	0,50	0,55
SatServ	0,37	0,42	0,53	0,58	0,54	0,41	0,37	0,53	0,56
SatInf	0,39	0,43	0,58	0,60	0,57	0,48	0,44	0,56	0,61
SatCan	0,06	0,11	0,09	0,16	0,14	0,02	0,14	0,12	0,13
Promedio	0,33	0,38	0,50	0,53	0,49	0,38	0,36	0,48	0,52

En la tabla 9, se intentó mostrar si las dimensiones de Liderazgo y Conducta de Supervisión juntos lograban puntuaciones más altas, no obstante los resultados muestran puntos de correlación Media ($r=0,13\sim 0,32$), y que además se ve disminuida la potencialidad que mostró Conducta de Supervisión en análisis anteriores (alrededor de $r=0,45$) de manera independiente.

TABLA 9	CLSupLid	CIJus	CIRel	CISer	CISatIde	Prom. Factores	Prom. General
SatInst	0,27	0,10	0,58	0,05	0,63	0,35	0,36
SatServ	0,29	0,08	0,58	0,05	0,62	0,35	0,35
SatInf	0,32	0,17	0,62	0,13	0,61	0,41	0,42
SatCan	0,13	-0,12	0,40	-0,15	0,54	0,16	0,14
Promedio	0,26	0,07	0,56	0,03	0,62	0,33	0,33

Este es un hallazgo interesante, ya que a nivel de teoría son conceptos distintos y estos datos al parecer lo confirman, también Conducta de Supervisión pareciera ser el factor preponderante, lo que pudiera atribuirse a la cultura del Sector Público, que quizás percibe el Liderazgo como un “estilo” de sector privado, lo que hace aparecer la pregunta sobre cuál es la definición de Liderazgo en la cuál se está capacitando y formando a las jefaturas del Sector Público y como este estilo está siendo percibido y ejecutado.

Capítulo 5. Propuesta Intervención

El siguiente apartado tiene por finalidad, proponer algunas sugerencias en el plano de lo concreto y operativo en el entendido que los resultados de este estudio puedan aportar a focalizar las prácticas y procesos de gestión de personas en pro de un Clima de Servicio que tenga efectos en la atención usuario y su satisfacción.

Desde esta perspectiva es que estas sugerencias se estructurarán desde lo general para la Administración Central del Estado y de manera particular para cada Servicio que participó en esta investigación, de acuerdo a sus datos y resultados individuales.

Análisis y Propuestas a Nivel General

La evolución y modernización de las instituciones y sus procesos implican el cambio de paradigma, una nueva manera de estar y actuar en el mundo. La dinámica organizacional no es distinta. El contexto en cual se circunscribe esta tesis (2019-2020) ha estado marcado por crisis, empoderamiento ciudadano y la exigencia de mayor transparencia, eficacia y eficiencia de los Servicios Públicos y sus funcionarios. Desde esta perspectiva es inevitable mirar hacia gestión administrativa y calidad de servicio como una prioridad que concreta el mandato de un Estado al Servicio de la Ciudadanía.

Como hemos revisado, el Sector Público ha implementado desde la lógica de Modernización algunas de las nuevas tendencias y modelos del sector privado, entre ellos, los indicadores de gestión y la evaluación de Satisfacción, con el espíritu de generar data, visualizar avances y brechas; sin embargo en materias de gestión y desarrollo de personas el avance a sido lento en algunos procesos como gestión del desempeño o reclutamiento y selección⁶; en Clima Organizacional no se ha avanzado

⁶ De acuerdo a datos internos del Servicio Civil, mas de la mitad de los servicios públicos no actualiza sus Reglamento Especial de Calificaciones y la aplicación de procesos de reclutamiento y selección para el ingreso de personas al Estado esta alrededor del 60%

mucho más allá del riesgo psicosocial, y aún es difícil visualizar el Clima como herramienta estratégica para gestionar a las personas.

En este sentido el vincular las prácticas de gestión de personas con la Satisfacción Usuaría aparece como un esfuerzo necesario para conectar la gestión interna al desempeño organizacional. Sin embargo, en el Sector Público, desde lo observado para esta investigación, exige revisar y replantear ciertas definiciones esenciales. Cabe señalar que a nivel estatal, el Sentido es la esencia del trabajo que se realiza, por lo que es determinante entender y no alterar ese espíritu. Como indica Du Gay (2003) “La generalización misma de la forma empresarial a todas las formas de gestión puede invalidar la aptitud de una organización para llevar a adelante su proyecto fundamental, ya que redefine su identidad y, por lo tanto, la naturaleza real de ese proyecto”

Desde esta perspectiva, una Mirada a la Cultura del Estado sobre su visión, misión y sobre todo al cómo hacemos y por qué las cosas en el Estado, se visualiza como prioritario dado el contexto nacional actual. Las características culturales del Sector Público demanda un compromiso diferente al Sector Privado, haciendo que el sentido del trabajo y la identificación con este sentido, tome relevancia. De este modo, un análisis a las prácticas y creencias a fin de identificar obstaculizadores que dificulten la gestión y el cumplimiento de la misión “... promover el bien común atendiendo a las necesidades públicas en forma continua y permanente, fomentando el desarrollo del país.” (Ley N°18.575/art.3) podría también aportar en la identificación de procedimientos, estilos, creencias necesarios para incentivar y orientar el desarrollo de las instituciones públicas con visión de funcionario público y de gestión del estado.

En esta misma línea, el énfasis en los indicadores, evaluación de satisfacción y el eslogan de “un Estado al servicio de la Ciudadanía”, aparece confuso, si no se hacen las definiciones esenciales y profundas sobre la gestión. En esos términos, los resultados generales mostraron que existe relación ($r=0,33$) entre Clima Organizacional y Satisfacción Usuaría y además se identificaron factores que destacaban por su fuerte correlación (Relación entre Área, entre otros), por lo que aparece necesario, tal como se hizo con Satisfacción Usuaría, que el Servicio Civil

genere un modelo y propuesta de Estandarización y Transversalización de la Evaluación de Clima y sus Factores.

Actualmente cada Servicio implementa su propia encuesta de acuerdo a sus propias definiciones, dificultando la comparación, trazabilidad y directrices transversales. Trabajar en una encuesta de Clima común para el Sector Público, definición de factores comunes a toda la Administración Central, sería un avance en la comprensión de que el clima es una herramienta que permite mejorar los resultados organizacionales, y como esta misma investigación evidenció, el Clima de Servicio podría ser el marco conceptual a la base del modelo, permitiendo una gestión integral e integrada de las distintas áreas, subsistemas, procesos institucionales y principalmente, de los funcionarios que se refleje en la atención a la ciudadanía.

Por otro lado, haciendo la bajada específica a los factores, el esfuerzo y recursos de los últimos años han estado puestos en el desarrollo y la capacitación de las jefaturas en Liderazgo, sin embargo, sus puntajes en este análisis son débiles ($r \sim 0,10$) en las distintas instituciones; otro estudio citado en esta investigación, caracteriza la percepción del liderazgo en el Sector Público donde el 45% de los funcionarios señala que su jefatura no transmite y ni genera entusiasmo sobre la visión y misión de su Servicio, y que no comunica estándares éticos claros (C. Schuster, 2019). El contexto país no aparece distinto, la desconfianza en las instituciones y representantes exige mayor transparencia y probidad, pero también liderazgos claros, creíbles e inspiradores.

Lo que si aparece en este estudio, con una fuerte correlación, es la Conducta de Supervisión ($r \sim 0,56$), visualizando una diferencia en cuanto a la comprensión de ambos conceptos, inclinándose por uno en particular. Entonces cabe preguntarse por qué esta diferencia y a qué se debe. En primera instancia surge el argumento cultural del Sector Público que quizás asocia Líder/Liderazgo al sector privado. Del mismo modo, las características asociadas a cada termino, es decir, Supervisión (monitoreo, gestión, etc.) y Liderazgo (influencia, inspiración, confianza) podrían explicar la diferencia y preferencia.

Entonces, es del todo pertinente indagar en esta diferencia percibida por los funcionarios y la valoración de la Supervisión por sobre el Liderazgo, y realizar una Redefinición y Diferenciación del Liderazgo, donde el Sector Público declare el estilo

de liderazgo se espera para sus jefaturas y sea consistente su capacitación y ejecución. Desde Clima de Servicio se propone Liderazgo Transformacional, ya que “actúa como modelo carismático en el servicio de los empleados, alentando nuevas formas de servir a los clientes y reconociendo a sus empleados” (Y. Hong, Y., Hu, J., Liao, H., Jiang, K.,2013)

Es necesario continuar en la línea del desarrollo de liderazgos para las jefaturas, pero, ¿todos tenemos o debemos ser líderes?, quizás de un análisis de las responsabilidades y tareas surgiría características y necesidades de liderazgo o supervisión diferenciadas, orientando así los procesos de reclutamiento y selección, inducción, desempeño, capacitación, fomentando una gestión de personas mas eficiente.

Instituto de Previsión Social (IPS)

El IPS muestra resultados coherentes con la teoría, sin embargo, con ciertas diferencias en relación con los otros participantes de esta muestras. En un análisis más detallado, se observó que la alta correlación en Justicia Organizacional ($r \sim 0,45$) al parecer recae en la identificación y compromiso de los funcionarios. En el mismo sentido está la coincidencia de valoración por parte de funcionarios y usuarios, a nivel Institución por sobre la información y servicio prestado.

Estos datos hablan de un activo en cuanto a imagen institucional y adhesión a ella, lo que el modelo de Satisfacción Usuario llama Marca y relaciona con expectativas del Usuario en tanto y cuanto en manos de quién estoy poniendo la solución a una necesidad o problema. No obstante el factor servicio e información aparecen con puntuaciones débiles siendo esto el core del negocio. Entonces aparece pertinente sugerir dos líneas de acción:

En el ámbito de las políticas internas, revisar los programas de apoyo organizacional en cuanto a ajuste a la diversidad de necesidades y características de los funcionarios (etaria, estado civil, condiciones socioeconómicas y demográficas, etc.); del mismo modo analizar los obstaculizadores de Justicia Organizacional

(desarrollo de carrera, evaluación desempeño, movilidad, etc.); sería útil a la vez generar un sistema de compensaciones sobre conductas a incentivar que apoye la segunda línea de acción.

Esta segunda línea responde a la diferencia entre Calidad de Servicio y Relación entre Áreas en el análisis correlacional, que este servicio y otros mostraron, haciéndose necesario una revisión de los procedimientos internos de colaboración y coordinación. Pero también la mirada más estratégica en relación con la misión y su bajada operativa que es el servicio prestado, generando un relato y lineamientos que incentiven la comprensión y alineación de todos los funcionarios hacia el mismo objetivo.

Servicio de Impuestos Internos (SII)

El Servicio de Impuestos Internos es de las instituciones estatales con mayor desarrollo en materias de gestión y desarrollo de personas, siendo un referente para su sector en la implementación de prácticas modernas a la gestión, mostrando altos índices de satisfacción laboral (84,34 promedio). Por lo tanto las sugerencias están basadas en la especificidad del análisis.

Si bien muestra una adecuada satisfacción no logra relacionar este factor con Satisfacción Usuaría (5,79 promedio), por lo que sería interesante mirar cuál es el soporte de la satisfacción laboral. Esto, considerando que la satisfacción laboral genera Identificación y compromiso, factores a la base del Clima de Servicio, por lo que distinguir dónde está puesto el peso específico de la Satisfacción laboral podría ayudar a generar acciones que permitan transferir esa valoración hacia la operativa y concreción de los objetivos y misión institucional.

Del mismo modo, considerando la especificidad de la información a indagar podría ser útil una Entrevista en Profundidad y/o Focus Group de un número significativo de funcionarios, elegidos aleatoriamente dentro del grupo con índices de satisfacción más alto, con el objeto de identificar los anclajes de esa satisfacción. Lo

que posibilitaría el diseño de planes de acción a mediano y largo plazo enfocados en disminuir la brecha de insatisfacción y nivelar la percepción de los funcionarios.

Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)

Los datos aportados por el Sernac no lograron destacar dentro de los análisis, lo que llama la atención debido a la misión y servicio que presta. Su puntuación en Satisfacción Usuario es 5,28 Promedio, siendo la más baja de las tres instituciones; por su parte el promedio de las dimensiones de clima también es el más bajo (70,75), siendo la dimensión de Relación entre Áreas el más bajo (62,47 promedio).

La evaluación de Clima pretende recoger la percepción de los funcionarios sobre la institución y sus prácticas, sin embargo, la evaluación de clima del Sernac está atomizada en 3 categorías con un total de 15 dimensiones, que quizás pudiera abrirse en ciertas dimensiones para mayor precisión en su evaluación como por ejemplo Alineamiento, Organización, lealtad; Agregar algunos como Calidad de Servicio Interna, Compromiso, Conducta de Supervisión.

Otra línea de acción sugerida es la formación de un comité de trabajo con representantes de la Dirección, Gestión de Personas y Áreas de Negocios, donde se generen lineamientos y estrategias que focalicen y enfatizan la relación entre áreas y la adopción de una cultura de Clima de Servicio.

Por otro lado la baja correlación entre las variables, genera preguntas sobre los resultados en Satisfacción Usuaría que implica, no solo resolver el problema, sino también otros factores y que fueron evaluados en la encuesta (tiempo, calidad, etc.). Por ello, aparece pertinente un Meta Análisis a estos resultados y las respuestas de los usuarios, a fin de identificar qué está valorando el ciudadano por el servicio prestado, si tiene claridad del rol mediador y cómo valora esa mediación.

Capítulo 6. Conclusiones

Esta investigación indagó en la relación entre las prácticas de gestión de personas, operacionalizadas en las dimensiones de Clima Organizacional y la Satisfacción Usuario. Como marco conceptual, se revisó la teoría de Clima de Servicio como nexo entre la gestión interna y el desempeño organizacional, y que aportó en la comprensión e identificación de factores favorecedores, de una disposición del funcionario a prestar un mejor servicio y cómo esa disposición podría y debiera ser parte de la cultura del Sector Público.

Desde nuestro objetivo de estudio, en esta muestra se confirmó la hipótesis a la base sobre la influencia de las prácticas de gestión de personas en la calidad de servicio hacia la ciudadanía. Asimismo, se identificaron factores que más favorecen la satisfacción usuaria y cuales muestran menor vinculación y que resultaron coherentes con la teoría de Clima de Servicio.

Relación entre Áreas, Satisfacción e Identificación y Conducta de Supervisión son los factores que correlacionaron fuertemente con Satisfacción Usuario en esta muestra, lo que confirma las ideas planteadas por Schneider, White y Paul (1998) como factores predictores del Clima de Servicio. En la misma línea y también propuesta por los autores como facilitador, está Calidad de Servicio Interno, y que en el análisis particular aparece con puntuaciones destacadas, y que permite focalizar aspectos concretos para orientar las estrategias y líneas de acción internas de las organizaciones.

Otros factores mostraron puntuaciones menores o débiles como para presumir una relación de dependencia en el análisis general, como por ejemplo Justicia Organizacional y Liderazgo, que sin embargo, a nivel particular, destacaron como factores de mediana o alta correlación. Estos factores están estrechamente

relacionados con las dimensiones que más destacaron, levantando las dudas sobre el sentido último de estos conceptos, su comprensión y ejecución, generándose una nueva arista a investigar con mayor detenimiento y profundidad.

Este estudio y sus resultados se enmarcan en el ámbito del Servicio Público y lo que ello implica, a saber, “Un Estado al servicio de la ciudadanía”; desde esa perspectiva y en cuanto a lo que esta investigación le atañe, aparece como necesario realizar algunos ajustes en la orientación de los Servicios Públicos hacia una cultura de Clima de Servicio a nivel transversal para el Estado. Si bien en este estudio se utilizó la teoría para identificar los factores, sería interesante dar un paso más y realizar la evaluación de Clima de Servicio en las instituciones públicas.

Esta investigación abre varias líneas de estudio y acción, pero principalmente la estandarización de conceptos y procesos a nivel transversal para Estado, como lo son Liderazgo y Clima Organizacional, como también la orientación hacia una cultura de Clima de Servicio, lo que se visualiza como una forma de vincular la filosofía de la gestión interna al desempeño organizacional.

El Servicio Civil por su parte con la implementación de las Normas de Aplicación General en materias de gestión y desarrollo de personas, también da una señal sobre la importancia estas prácticas como necesarias e incumbentes en la gestión estratégica institucional, no obstante se requiere que se involucre en la estandarización de los procesos de Clima Organizacional y la definición de dimensiones trasversales a la Administración Pública.

A modo personal, esta tesis tiene su aporte al Rol que esta investigadora despliega en el Sector Público como Consultora Sectorial, logrando visualizar focos de investigación y desarrollo en las diferentes instituciones, y a la vez aportar al Servicio Civil una mirada integradora y coherente con la misión del Estado, como es la teoría de Clima de Servicio y que pretende como misión institucional “Fortalecer la Función Pública y Contribuir a la Modernización del Estado”

Referencias Bibliográficas

Abarzúa, E., Conteras, F., & Robles, J. (2011). Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psykhé*, 11(2), 159-170.

Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10, 38-44.

Bowen, D. y Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias. México: Trillas.

Consejo para la Transparencia. (2018). *Estudio Nacional de Transparencia: siete de cada diez chilenos considera que los organismos públicos son muy corruptos*. Recuperado de <https://www.consejotransparencia.cl/estudio-nacional-de-transparencia-siete-de-cada-diez-chilenos-considera-que-los-organismos-publicos-son-muy-corruptos/>

Denison, D. R. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis, Fondo Editorial.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2018). *Aprueba Normas de Aplicación General en materias de gestión y desarrollo de personas*. Extraído del sitio web <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resoluci%C3%B3n->

n%C3%BAmero-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general-en-materias-de-gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf

Dirección Nacional del Servicio Civil (s. f.). *Misión del Servicio Civil*. Extraído del sitio web <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/>

Dirección Nacional del Servicio Civil (s. f.). (2015), Instructivo Presidencial de Buenas Practicas Laborales.

Domínguez, L. R., Sánchez, J. A. & Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 34, 24-32.

Du Gay, Paul (2003); Organización de la Identidad: Gobierno empresarial y gestión pública. En S.Hall & P. du Gay (eds.) *Cuestiones de Identidad Cultural*. Buenos Aires, Amorrortu.

Fernández San Martín, M., Villagrasa Ferrer, J., Gamo, M., Vázquez Gallego, J., Cruz Cañas, E., Aguirre Trigo, M., & Andradas Aragonés, V. (2008). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 69(6), 487-497.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad latinoamericana para la calidad.

González Álvarez, Lissette, Guevara Sotomayor, Eduardo, MoraLes Figueroa, Guillermo, Segura Hernández, Paulina, & Luengo Martínez, Carolina. (2013). Relation of the job satisfaction with leadership styles in nurses of public hospitals, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21

- Hernández V, Quintana L., Mederos R., Guedes R., y García B. (2009). Motivation, satisfaction at work, leadership and their relation with the service quality. *Revista Cubana de Medicina Military*, 38(1).
- Liljander, V. (1994). Modeling perceived service quality using different comparison standards. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7, 126-142.
- Martínez-Tur, V. Moliner, C., Ramos, J.; Luque, O., Gracia, E. (2014) Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia Organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 99-106.
- Ministerio de Hacienda. (s. f.). *Portal de Satisfacción de Servicios Públicos*. Recuperado de <https://satisfaccion.gob.cl/>
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista Ciencia Política* 34(2), 417-438.
- Moynihan, L., Gardner, T., Park, H. y Wright, P. (2001). HR practices and customer satisfaction: The mediating link of commitment. *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper* 1(14), 2-18. Extraído del sitio web <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/77/>
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), 23-35.
- Nishii, L., Lepak, D, Schneider, B, (2008). Employee attributions of the “why” of hr practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.

- Rodríguez, M., Retamal, P., Lizana, M., Cornejo, J. (2011) Clima y Satisfacción Laboral como Predictores de Desempeño: en una Organización Estatal Chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234
- Schneider, B., White, S. y Paul, M. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schuster C., Meyer-Sahling J., Sass M. y González P. (2017). *Prácticas de Gestión de Personas para un Servicio Público más Motivado, Comprometido y Ético en Chile*. The University of Nottingham. Extraído del sitio web <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017-Practicas-de-Gestion-de-Personas-en-Chile-Schuster-et-al.pdf>
- Tse, D., Nicosia, F. y Wilton, P. (1990). Consumer Satisfaction as Process. *Psychology & Marketing*, 7, 177-193.
- Ulrich D. (2003). *Recursos humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Vargas-Hernández, J. (2015). Análisis crítico de las implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servicio público. *Revista eletrônica dos alunos da Escola de Sociologia e Política de São Paulo*, 1(5), 53-75.
- Velázquez, A. (2011). *Relación de los factores psicosociales intralaborales de los colaboradores del Instituto Oftalmológico de Caldas S.A. y el nivel de satisfacción del usuario en la prestación del servicio*. Tesis para la obtención de la Especialización en Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1092/307_Velasquez_Martinez_Aura_Maria_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Y. Hong, Y., Hu, J., Liao, H., Jiang, K. (2013) Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.