

Clima organizacional y flexibilidad psicológica en dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en Chile⁶

Cristian Leonardo Santamaría Galeano

Magíster en Psicología
Hospital Regional Libertador Bernardo O'Higgins, Chile.
Correo electrónico: cristianl.santamaria@gmail.com

Recibido: 02/04/2020
Evaluado: 30/06/2020
Aceptado: 14/07/2020

Resumen

El clima organizacional puede considerarse un elemento determinante en los procesos organizativos, de gestión y transformación, manteniendo estrecha correspondencia con la productividad, calidad de vida laboral y el rendimiento. La presente investigación de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo transversal, tuvo por objetivo identificar el clima organizacional y nivel flexibilidad psicológica en dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en Chile. Se conformó la muestra con el total de trabajadores de un PPF y un SENDA. Se aplicó una encuesta de datos sociodemográficos, escala de clima organizacional y el WAAQ. En los resultados se evidencia que el 65% de la muestra posee una percepción alta/muy alta de clima organizacional. Asimismo, se identificó una media de flexibilidad psicológica de 35.4 ± 9.20 (PPF) y 25 ± 4.5 (SENDA). Se concluye que el estudio de las características del clima organizacional y flexibilidad psicológica en un SENDA y PPF, permite reconocer aspectos relevantes de la organización percibidos por los trabajadores.

Palabras clave

Clima organizacional, aceptación, flexibilidad psicológica relacionada con el trabajo, SENDA, PPF.

6 Para citar este artículo: Santamaría, C. (2022). Clima organizacional y flexibilidad psicológica en dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en Chile. *Informes Psicológicos*, 22(1), pp. 97-114 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a06>

Organizational climate and psychological flexibility in two public organizations devoted to children and adolescents in Chile

Abstract

The organizational climate of a company can be considered a determining element in its organizational, management and transformation processes. It keeps close correspondence with productivity, quality of work life and performance. This quantitative and descriptive cross-sectional design study aimed to identify the organizational climate and level of psychological flexibility in two public organizations that serve children and adolescents in Chile. The sample was made up of the total number of workers from a PPF and a SENDA. A survey on sociodemographic data, an organizational climate scale and the WAAQ were applied. The results show that 65% of the sample has a high / very high perception of organizational climate. Likewise, a mean psychological flexibility of 35.4 ± 9.20 (PPF) and 25 ± 4.5 (SENDA) was identified. It is concluded that the study of the characteristics of the organizational climate and psychological flexibility in a SENDA and PPF allows to recognize relevant aspects of the organization perceived by the workers.

Keywords

Organizational climate, acceptance, work-related psychological flexibility, SENDA, PPF.

Clima organizacional e flexibilidade psicológica em duas organizações públicas que atendem crianças e adolescentes no Chile

Resumo

O clima organizacional pode ser considerado um elemento determinante nos processos organizacionais, de gestão e transformação, mantendo estreita correspondência com a produtividade, qualidade de vida no trabalho e desempenho. A presente pesquisa, com abordagem quantitativa e desenho transversal descritivo, teve como objetivo identificar o clima organizacional e o nível de flexibilidade psicológica em duas organizações públicas que atendem crianças e adolescentes no Chile. A amostra foi composta pelo total de trabalhadores de um PPF e de um SENDA. Foi aplicado um levantamento de dados sociodemográficos, escala de clima organizacional e WAAQ. Os resultados mostram que 65% da amostra possui percepção alta / muito alta do clima organizacional. Da mesma forma, foi identificada uma flexibilidade psicológica média de $35,4 \pm 9,20$ (PPF) e $25 \pm 4,5$ (SENDA). Conclui-se que o estudo das características do clima organizacional e da flexibilidade psicológica em um SENDA e PPF, permite reconhecer aspectos relevantes da organização percebidos pelos trabalhadores.

Palavras chave

Clima organizacional, aceitação, flexibilidade psicológica relacionada ao trabalho, SENDA, PPF.

Introducción

1. Estado del Arte

Un proyecto puede conceptualizarse como el esfuerzo temporal (con inicio y término específico) desarrollado para generar un servicio, resultado o producto (PMI, 2017). El PMBOK es la norma reconocida a nivel internacional para dirigir proyectos, que establece la utilidad y unificación de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre, para el logro de los proyectos. Asimismo, define diez áreas de conocimiento en la dirección del proyecto, tales como la gestión de interesados, comunicaciones, recursos humanos, integración, costos, tiempo, alcance, adquisiciones, riesgos y calidad (PMI, 2017).

La gestión de los recursos humanos comprende los procesos de adquirir, dirigir y desarrollar el equipo del proyecto, y planificar la gestión de los recursos humanos. Específicamente, los procesos de desarrollo y dirección del equipo del proyecto mantienen correspondencia con el clima organizacional, ya que el primer proceso busca el mejoramiento de competencias, relación entre los miembros y el entorno general del equipo para optimizar el desempeño, y el segundo proceso, implica el monitoreo de la labor de los integrantes del equipo, brindar feedback, solventar problemas y gestionar cambios en el equipo para optimizar el desempeño del proyecto (PMI, 2017). Por ende, dado que los proyectos se desarrollan dentro de un contexto organizacional, con personas y departamentos

que desempeñan diferentes funciones articuladas, el clima, cultura, estilo y/o estructura laboral, pueden influir significativamente en la suficiencia del proyecto para lograr sus objetivos (PMI, 2017).

1.1. Clima Organizacional

El clima organizacional comprende las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se da, a las relaciones interpersonales que tienen en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2015, p. 180). Igualmente, incluye los contenidos individuales en relación al ámbito social o contextual en el cual está inmersa la persona, y las impresiones colectivas de prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, informales y formales (Rousseau, 1988, & Schneider & Reichers, 1990, citados por Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008) lo que le permite a la persona asignar un concepto particular, a partir de su esquema propio de creencias, valores y actitudes (Morera, Ávila & Zúñiga, 2016).

Dada su complejidad, es posible que existan diversos climas en una misma organización, pues la percepción de sus miembros puede variar respecto del nivel o jerarquía, el lugar de trabajo o la sección a la que se pertenezca, los estilos de liderazgo, los estilos de retribuciones y sanciones, la supervisión y el control (Powell & Butterfield, 1978; Sandoval, 2004; Schneider & Hall, 1972; Vega et al., 2006), estando fuertemente unido al nivel de motivación de los trabajadores e indicando específicamente las características motivacionales del ambiente organizacional (Chiavenato, 2011).

Koys y Decottis (1991) identifican ocho categorías dentro del clima organizacional, a saber: la autonomía, presión, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación, equidad y confianza. La primera de ellas es entendida como la apreciación del trabajador respecto de la libertad y compromiso necesario a la hora de tomar decisiones relacionadas con procesos laborales, prioridades y objetivos. Por otra parte, la presión tiene que ver con la representación propia de los patrones de desempeño, culminación de tareas y funcionamiento. En cuanto a la cohesión, designa la impresión sobre las interacciones entre los colaboradores al interior de la organización, correspondencia de apoyo material en el desarrollo de tareas y la presencia de un ambiente afable.

La categoría de reconocimiento comprende la representación de los colaboradores, sobre la retribución recibida por su participación en la empresa. Asimismo, el apoyo hace referencia a la apreciación de los trabajadores sobre el amparo y condescendencia en las conductas dentro de la organización, incluyendo la enseñanza producto de errores, sin temor al castigo de sus pares o superiores en el trabajo. Respecto a la innovación, se corresponde con la representación de los miembros de la organización sobre la motivación para ser creativo, asumir riesgos y nuevas áreas laborales, con baja o nula experiencia en dicha área.

Por su parte, la equidad engloba la impresión de los empleados acerca de la existencia de normativas, reglamentos y políticas transparentes y equitativas en la organización. Y, finalmente, la confianza comprende la percepción de autodeterminación para comunicarse libremente con sus superiores, para discutir temáticas

íntimas o sensibles con la suficiente confianza en la reserva de información y la garantía de que no se usará en su contra (Chiang et al., 2008).

La relevancia de identificar el clima organizacional radica en que “el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación” (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2007, p.292). Por lo que medir y diagnosticar el clima organizacional puede permitir identificar los factores estructurales con posibles problemas (como baja motivación, fuentes de conflictos, estrés relacionado con el trabajo, etc.), ejecutar planes de gestión tendientes a optimizar y asegurar aspectos como la motivación de los colaboradores, la productividad y la satisfacción del consumidor; también se puede utilizar como medio de control, dado que brinda feedback a los niveles directivos, siendo un insumo para prever escenarios futuros y así tomar decisiones adecuadas (Navarro & Ponce 2002).

Se ha demostrado que climas organizacionales con altos niveles de participación, dinamismo y flexibilidad frente a los cambios se relacionan con mayores niveles de calidad de vida laboral, rendimiento y productividad, siendo directa la proporcionalidad (García & Ibarra, 2012), lo cual estaría impactando directamente los procesos y actividades realizadas en relación al logro de objetivos en los proyectos.

Diferentes investigaciones han medido el clima organizacional en instituciones (centros escolares, universidades, hospitales, empresas, etc.) públicas y privadas en Chile (Huichahuala, Salazar & Améstica, 2015; Jeria, Muñoz, Torres & Bütikofer,

2006; Montoya et al., 2017; Morales & Olbrich, 2016; Rodríguez, Paz, Lizana & Cornejo, 2011; SuperIntendencia de Salud, 2002; 2007; 2009). Desde los primeros estudios de adaptación y validación de la Escala de Clima Organizacional de Koys y Decottis (1991) al contexto chileno (Chiang et al., 2008), se han realizado diferentes investigaciones que emplean este instrumento. En este caso, se aplicó la escala a 547 trabajadores de seis instituciones estatales en Chile, encontrando que la escala presenta una fiabilidad de .929.

En 2011, se investigaron las diferencias entre 1.239 empleados de hospitales, en relación a las variables de satisfacción laboral y clima organizacional, y su correlación en hospitales de baja y alta complejidad en Chile (Chiang, Salazar, Martín & Núñez, 2011), hallando que no hay diferencias importantes en el clima organizacional entre hospitales de complejidad baja y alta, ya que, en los dos casos, las categorías presentaron un nivel alto. Un estudio realizado por Huichahuala et al. (2015), en Forest Center E.I.R.L., encontraron que los trabajadores percibían un “buen clima laboral” (p. 72), dado que, en promedio, el 23.9% está muy de acuerdo y el 39.6% de acuerdo ante las percepciones planteadas, acumulando estas dos opciones de respuesta el 63.5%; mientras que un 26% indicó no estar seguro y un 10.5% en desacuerdo ante las afirmaciones de la escala.

Por otra parte, en un estudio cuantitativo correlacional, desarrollado para “determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile” (Montoya et al., 2017, p.7), se encontró que un 73.4% de las mujeres y un 73.6% de los hombres reportan un alto nivel de clima

organizacional, el 20.3% de las mujeres y el 26.4% de los hombres un nivel medio, un 3.2% de las mujeres un nivel muy alto y un nivel bajo; pero ningún trabajador reportó un nivel muy bajo de clima laboral. Asimismo, se evidencia una correlación positiva estadísticamente significativa entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral.

1.2. Flexibilidad Psicológica

La flexibilidad psicológica implica comportarse de acuerdo con las condiciones situacionales para lograr fines valiosos, aun percibiendo la presencia de eventos privados (recuerdos, emociones, sensaciones, sentimientos, pensamientos, etc.) desafiantes, indeseadas o aversivas (Hayes et al., 2006). Específicamente, la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT) propone que las personas son psicológicamente más saludables y se desempeñan más efectivamente cuando basan su comportamiento y decisiones ante una situación dada, más en sus metas y valores a largo plazo y menos en las experiencias privadas que surgen en el momento presente o sobre contingencias situacionales actuales.

Se ha identificado la flexibilidad psicológica como un determinante relevante de la salud mental y la eficacia comportamental en el trabajo (Ruiz & Odriozola-González, 2014). Diversas investigaciones han demostrado que la flexibilidad psicológica se correlaciona y predice una amplia gama de resultados relacionados con el trabajo, como la salud mental, un mejor desempeño laboral, aumento en la capacidad para aprender habilidades en el trabajo y disminución en las tasas de ausencia (Bond & Flaxman, 2006; Bond & Bunce, 2003; Donaldson & Bond, 2004).

Por el contrario, en las personas con poca flexibilidad psicológica o con evitación experiencial, los eventos privados y oportunidades inmediatas dominan sus conductas, dejando de lado los valores o aspectos valiosos de su vida familiar, social, laboral, etc. (Bond et al., 2011). Por ejemplo, si una persona valora hacer un trabajo excelente y creativo, persistirá en la búsqueda de nuevas ideas, incluso si hacerlo implica experimentar ansiedad, duda, incertidumbre o abstenerse de postergar y tomar medidas de refuerzo a corto plazo (por ejemplo, chateando con amigos, mirando televisión) (Ruiz & Odriozola-González, 2014).

En este sentido, mientras que la flexibilidad psicológica dirige la conducta de las personas hacia los valores y objetivos que quieren alcanzar en su propia vida y a nivel laboral, con la evitación experiencial se invierte tiempo y energía en tácticas para intentar controlar, disminuir, erradicar o cambiar los eventos privados aversivos (Hayes et al., 1999), lo cual puede causar el padecimiento de burnout (Iglesias, De Bengoa & Fuentes, 2010), pues al intentar evitar emociones, pensamientos o situaciones con presencia cotidiana en el trabajo, pueden escasear los recursos energéticos y emocionales de los colaboradores (Blanco-Donoso et al., 2018), afectando su salud e impactando negativamente en la consecución de objetivos organizacionales (Lorenzo, González, Avilés & Del Valle, 2017).

1.3. Contexto de Investigación

Los Programas de Prevención Focalizada (PPF), pertenecientes a la línea preventiva del Servicio Nacional de Menores

de Chile (SENAME) y que funcionan como proyectos adjudicados vía concurso público en licitaciones realizadas cada dos años y medio (Departamento de Planificación y Control de la Gestión, 2019; Ley 20.032, 2005), son programas de atención ambulatoria a niños/as y adolescentes, los cuales pueden ser derivados por los tribunales de familia, establecimientos educativos, municipalidades, centros de salud y otros programas u organizaciones.

Además, pueden ingresar por demanda espontánea o identificación de casos por parte del equipo de profesionales, teniendo como objetivo “fortalecer competencias de cuidado y crianza de familias y/o adultos significativos de niños/as y adolescentes, para restituir derechos vulnerados asociados a mediana complejidad, como negligencia moderada, testigo de violencia intrafamiliar no constitutiva de delito, maltrato físico-psicológico moderado, evitando su cronificación” (SENAME, 2015, p. 3).

A nivel nacional funcionan 272 PPF actualmente (Departamento de Planificación y Control de la Gestión, 2019), atendiendo en 2017 a 23,027 niños/as y adolescentes (SENAME, 2018). El equipo de trabajo mínimo para un proyecto con cobertura de 80 niñas/os o adolescentes debe estar integrado por un director, una secretaria contable, cuatro profesionales (psicólogos/as y/o trabajadores/as sociales), cuatro técnicos (área social y/o de educación) y una persona para servicios generales.

Por otra parte, el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) es el organismo gubernamental chileno encargado de la elaboración de políticas

de prevención, tratamiento, rehabilitación e integración social en temáticas de drogas y alcohol. A nivel de prevención, la oferta programática de SENDA se desarrolla en el nivel comunitario (movilización comunitaria, estrategias comunitarias y familiares), laboral (trabajar con calidad de vida, estrategias transversales, habilidades preventivas), y educativo (continuo preventivo, actuar a tiempo, estrategia de prevención PrePara) y con padres, madres y/o adultos cuidadores (programa Parentalidad).

Tiene presencia en 219 comunas de las 16 regiones que integran el territorio nacional (SENDA, 2019). En cada comuna se establecen convenios anuales entre la Municipalidad y SENDA, con el objetivo de consolidar la oferta programática dependiendo de las necesidades y la realidad local. En este sentido, cada programa puede contar con un coordinador/a, una o más duplas psicosociales para el programa actuar a tiempo, uno o más profesionales de apoyo y un profesional para el programa Parentalidad; pero el equipo de cada programa está determinado por el convenio establecido a nivel comunal.

Actualmente en la literatura no se encuentran registros de la evaluación del clima organizacional o la flexibilidad psicológica en los PPF o SENDA. En este contexto, identificando la inexistencia en la literatura de estudios que analicen estas dos variables en programas comunales de prevención y atención a niños/as y adolescentes chilenos, la presente investigación se planteó responder al interrogante ¿Cuál es el clima organizacional y nivel flexibilidad psicológica relacionada con el trabajo en dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en Chile?

Método

Diseño

Investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo transversal (Montero & León, 2007).

Participantes

La muestra fue seleccionada de dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes de la Región de Valparaíso-Chile, un PPF y un SENDA. Se realizó un muestreo de tipo probabilístico para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, para el total de la población (10 del PPF y 4 de SENDA), obteniendo un tamaño muestral de 14 personas, con edades entre los 27 y 61 años ($\bar{X} = 39.36 \pm 11.78$), siendo el 21% hombres y el 79% mujeres.

Instrumentos

Encuesta de datos sociodemográficos: cuestionario con 8 preguntas (2 abiertas y 6 de selección múltiple), desarrollado con el fin de recabar antecedentes sociodemográficos.

Escala de Clima Organizacional (Koys & Decottis, 1991): adaptada y validada en Chile por Chiang et al. (2008), la cual presenta una fiabilidad mayor de .9. Se compone de 40 ítems agrupados en ocho categorías con igual cantidad de elementos cada una (autonomía, confianza, cohesión, apoyo, presión, equidad, reconocimiento, innovación). Tiene formato de autoreporte con opciones de respuesta en escala Likert (1= Totalmente

en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3= No estoy seguro, 4= De acuerdo, 5=Muy de acuerdo). Seis ítems se califican de forma inversa al expresarse en forma negativa. Las puntuaciones de las subescalas resultan de la sumatoria total de los valores de los cinco ítems de cada una.

Cuestionario de Aceptación y Acción Relacionado con el Trabajo (WAAQ) de Bond, Lloyd y Guenole (2013), versión en español (Ruíz & Odriozola-González, 2014). Es una escala de 7 ítems que evalúa el nivel de flexibilidad psicológica en relación con el lugar de trabajo. Los ítems tienen opción tipo Likert de respuesta (varían de 1 = nunca es verdadero a 7 = siempre verdadero). Los puntajes más altos indican mayores niveles de flexibilidad psicológica en el contexto laboral. El WAAQ ha mostrado una estructura satisfactoria de confiabilidad (media $\alpha = .83$) y validez externa, convergente, concurrente y predictiva (Bond et al., 2013).

Procedimiento

Se realizó un análisis del estado del arte y búsqueda en bases de datos especializadas para identificar estudios

relacionados con las variables (clima organizacional, aceptación relacionada con el trabajo, PPF, SENDA). Se estableció contacto con las coordinaciones de las dos instituciones (PPF y SENDA) de la Región de Valparaíso, quienes avalaron el desarrollo del estudio. Posteriormente, se presentó la investigación a los trabajadores, aclarando objetivos, alcances y limitaciones, los cuales aceptaron su participación por medio de la firma del consentimiento informado. Los instrumentos se aplicaron en formato grupal. Finalmente, los resultados se analizaron con estadísticos descriptivos.

Resultados

La encuesta de datos sociodemográficos evidencia que el 100% de la muestra de este estudio se encuentra vinculada a la institución (PPF o SENDA) por medio de un contrato a honorarios y laborando semanalmente 44 horas. La Tabla 1 presenta la caracterización de los participantes a nivel sociodemográfico.

Tabla 1.
Distribución de la muestra según variables sociodemográficas.

Categoría	Variable	PPF		SENDA		Total	
		F	%	F	%	F	%
Escolaridad	Educación media completa	2	20%	-	-	2	14%
	Técnica	4	40%	-	-	4	29%
	Universitaria	1	10%	1	25%	2	14%
	Postítulos	3	30%	2	50%	5	36%
	Maestría/Master	-	-	1	25%	1	7%

Continúa

Continuación

Categoría	Variable	PPF		SENDA		Total	
		F	%	F	%	F	%
Cargo	Coordinación	1	10%	1	25%	2	14%
	Psicólogo/a	2	20%	2	50%	4	29%
	Trabajador/a Social	1	10%	1	25%	2	14%
	Educador/a	4	40%	-	-	4	29%
	Secretario/a	1	10%	-	-	1	7%
	Auxiliar de aseo	1	10%	-	-	1	7%
Antigüedad	Menos de 1 año	2	20%	1	25%	3	22%
	Entre 1 año-1 día y 2 años	1	10%	1	25%	2	14%
	Entre 2 años-1 día y 3 años	1	10%	-	-	1	7%
	Entre 3 años-1 día y 4 años	1	10%	-	-	1	7%
	Más de 4 años-1 día	5	50%	2	50%	7	50%
Ingreso mensual Bruto	Entre \$301.001 y \$602.000	6	60%	-	-	6	43%
	Entre \$602.001 y \$903.000	4	40%	3	75%	7	50%
	Entre \$903.001 y \$1.204.000	-	-	1	25%	1	7%

Nota: F = Frecuencia; % = Porcentaje.

En relación a la escala de clima organizacional, a nivel general se evidenció que, en promedio, un 31% están muy de acuerdo (nivel muy alto), un 34% de acuerdo (nivel alto), un 25% no está seguro (nivel medio), un 7% en desacuerdo (nivel bajo) y un 3% totalmente en desacuerdo (nivel muy bajo); reuniendo, el 65% de las percepciones, los niveles muy alto y alto.

La Figura 1 detalla los porcentajes de respuesta a nivel global de cada institución, según las percepciones enmarcadas en cada opción de respuesta al instrumento.

Por su parte, la Tabla 2 muestra los promedios de respuesta de cada categoría en las dos instituciones que conformaron la muestra.

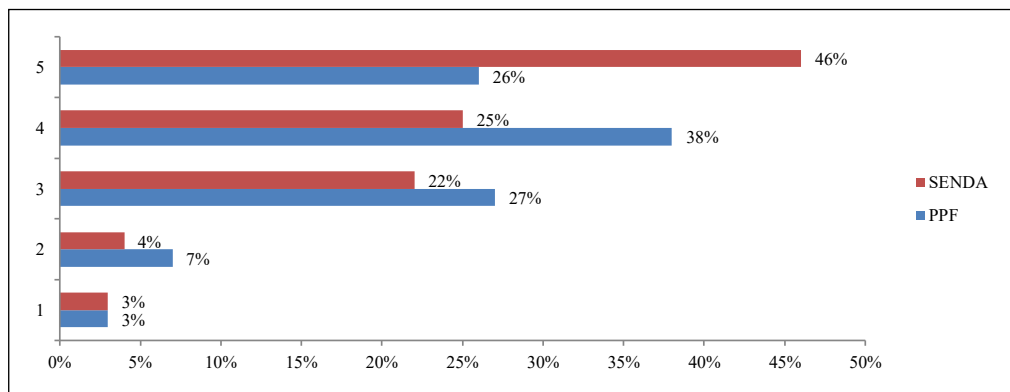


Figura 1. Porcentaje de respuestas por institución según opciones de respuesta del instrumento.

Nota: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: No estoy seguro, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo.

Tabla 2.
Promedio de respuesta en cada categoría de la escala de clima organizacional.

Categoría	PPF		SENDA	
	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ
Autonomía	20.7	3.97	20.3	3,3
Cohesión	15.4	3.57	21	2.16
Confianza	21.1	2.38	22	5.35
Presión	18.4	4.86	21.8	2.5
Apoyo	20.8	3.29	20.5	4.8
Reconocimiento	18	2.45	18.3	4.57
Equidad	17.7	1.70	18.5	3.11
Innovación	18.1	2.42	21	4.55

Nota: \bar{X} = Media. σ = Desviación estándar.

A continuación, se presentan los ítems con más alta frecuencia y porcentaje de respuesta según la escala tipo Likert, en los trabajadores del PPF (ver Tabla 3) y SENDA (ver Tabla 4), los cuales indican las percepciones más presentes en cada institución.

Tabla 3.
Ítems con mayor frecuencia y porcentaje de respuesta según escala Likert en los trabajadores del PPF.

Categoría	N°	Ítem	Escala	F	%
Autonomía	1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	5	6	60%
	5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	5	7	70%
Cohesión	8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	3	6	60%
Presión	19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	5	6	60%
Apoyo	21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	5	6	60%
Reconocimiento	28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	3	6	60%
	30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	3	6	60%
Innovación	38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	3	7	70%
	39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	3	7	70%

Nota: N° = Número de ítem, F = Frecuencia, % = Porcentaje.

Tabla 4.

Ítems con mayor frecuencia y porcentaje de respuesta según escala Likert en los trabajadores del SENDA.

Categoría	N°	Ítem	Escala	F	%
Cohesión	6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	5	3	75%
	11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	5	3	75%
Confianza	12	Mi jefe es una persona de principios definidos	5	3	75%
	13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	5	3	75%
	14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	5	3	75%
Presión	16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	5	3	75%
	18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	5	3	75%
	19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	5	3	75%
	20	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	5	3	75%
Equidad	32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	5	3	75%
	35	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	5	3	75%

Nota: N° = Número de ítem, F = Frecuencia, % = Porcentaje.

En relación al WAAQ, los colaboradores del PPF obtuvieron una puntuación media de flexibilidad psicológica relacionada con el trabajo de 35.4 ± 9.2 , mientras que los de SENDA 40.25 ± 4.5 . Al realizar una prueba t de comparación de medias entre los resultados obtenidos por la muestra del PPF y SENDA, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p = .34$). Sin embargo, analizando los resultados del WAAQ por institución, se encontró que dos personas del PPF reportaron 20 y 24 puntos respectivamente en total del cuestionario, siendo los valores más bajos en comparación con los demás trabajadores que obtuvieron puntajes entre 29 y 46. Mientras que en SENDA los resultados totales a este instrumento estuvieron entre 34 y 44 puntos.

Discusión

El objetivo general del presente estudio se cumplió, ya que se pudo identificar el clima laboral y nivel de flexibilidad psicológica en los dos organismos públicos que atienden niños/as y adolescentes en la Región de Valparaíso-Chile, evidenciando que, a nivel global, un 31% de los trabajadores percibe un nivel muy alto y 34% un nivel alto, acumulando estas dos percepciones el 65% del total. Asimismo, un 25% presenta nivel medio, un 7% nivel bajo y un 3% nivel muy bajo de clima organizacional. Los anteriores resultados difieren de los hallados en la investigación

de Chiang et al. (2011), donde las categorías presentaron un nivel alto de clima organizacional en las organizaciones que participaron del estudio.

Haciendo el análisis por institución, se encontró que en SENDA los colaboradores perciben en un 46% un muy alto nivel de clima organizacional, 25% un alto nivel, 22% un nivel medio, 4% un bajo nivel y 3% un muy bajo nivel, mientras que en el PPF el porcentaje mayor de trabajadores identifica un alto nivel de clima organizacional (38%), seguido por un nivel medio (27%). Otro 26% percibe un nivel alto, un 7% un nivel bajo y un 3% un nivel muy bajo. Estos resultados se relacionan con los encontrados por Huichahuala et al. (2015) y Montoya et al. (2017), sin embargo, en estos estudios no se encontraron percepciones del nivel muy bajo de clima organizacional, como en los resultados del presente estudio, donde el 3% de los colaboradores de SENDA y mismo porcentaje del PPF, percibieron un nivel muy bajo de clima organizacional.

Al analizar cada categoría del clima organizacional por institución, se identifica que tanto los colaboradores de SENDA como PPF identifican un nivel muy alto de confianza y apoyo, lo que significa que en las dos organizaciones se evidencia la autodeterminación para comunicarse libremente con sus superiores, para discutir temáticas íntimas o sensibles con la suficiente confianza en la reserva de información y la garantía de que no se usará en su contra (Chiang et al., 2008; Koys & Decottis, 1991), siendo más notorio en SENDA con el mayor porcentaje de respuestas a los ítems 11, 12, 13 y 14. Igualmente, el apoyo es percibido en las dos instituciones como el amparo y condescendencia en las conductas dentro de

la organización, incluyendo la enseñanza producto de errores, sin temor al castigo de sus pares o superiores en el trabajo (Koys & Decottis, 1991), resaltando la mayor frecuencia de respuesta del PPF en el ítem 21.

También los trabajadores de SENDA reconocen un muy alto nivel de clima organizacional en las categorías de cohesión, presión e innovación, indicando la existencia de apoyo material en el desarrollo de tareas y la presencia de un ambiente afable en la realización de las tareas (destaca la frecuencia de respuesta en la pregunta 6); así como adecuados patrones de desempeño, culminación de tareas y funcionamiento (con mayor porcentaje en los ítems 16, 18, 19 y 20); y motivación para ser creativo, asumir riesgos y nuevas áreas laborales, con baja o nula experiencia en dicha área (Chiang et al., 2008; Koys & Decottis, 1991). Mientras que los trabajadores del PPF perciben un nivel muy alto de autonomía, es decir, la libertad y compromiso necesario a la hora de tomar decisiones relacionadas con procesos laborales, prioridades y objetivos (ítems 1 y 5 con mayor frecuencia).

En un nivel alto de clima organizacional, se hallan las categorías de reconocimiento y equidad en los colaboradores del PPF y Senda, mostrando su aceptación con respecto a la retribución recibida por su participación en la empresa, así como la existencia de normativas, reglamentos y políticas transparentes y equitativas en la organización (Koys & Decottis, 1991). Pese a encontrarse niveles altos en estas categorías, se evidenció un nivel medio con mayor frecuencia en las preguntas 28 y 30 en el PPF, percibiendo que medianamente la jefatura conoce los puntos fuertes de los trabajadores y los utiliza como

ejemplo de lo que se debe hacer en la institución; y los ítems 32 y 35 en SENDA, considerando que medianamente “los objetivos que fija la jefatura para el trabajo son razonables” y que “es poco frecuente recibir halagos sin motivos”.

El nivel de autonomía percibido en SENDA también se encuentra en un nivel alto, así como en el PPF la presión (con mayor frecuencia de respuesta en el nivel muy alto el ítem 19, y la innovación, pese a encontrar un mayor porcentaje de frecuencia en el nivel medio en los ítems 38 y 39, señalando que medianamente “la jefatura anima a mejorar sus formas de hacer las cosas y a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas”. Estos resultados corroboran la esencia del clima organizacional correspondiente a la atribución de significado particular, a partir de su esquema propio de creencias, valores y actitudes de los trabajadores (Morera et al., 2016). Por último, los colaboradores del PPF perciben un nivel medio de cohesión, acumulando el mayor porcentaje de respuestas en este nivel en el ítem 8, señalando que medianamente “las personas que trabajan en la empresa tienen un interés personal el uno por el otro”; dejando en evidencia las posibles dificultades presentes en la atmósfera de trabajo, bajo nivel de confianza y puede que no sientan corresponsabilidad con sus compañeros de trabajo.

Respecto a la flexibilidad psicológica, se encontraron niveles altos tanto en los trabajadores del PPF como de SENDA, sin evidenciarse diferencias estadísticamente significativas entre estos. Esto sugiere que, en términos generales, los colaboradores de estas dos organizaciones que conformaron la muestra, despliegan su repertorio conductual diario de

acuerdo a sus valores personales mayoritariamente, utilizando pocas estrategias de evitación psicológica, lo que beneficia directamente su desempeño laboral (Bond et al., 2011). Específicamente en el PPF, dos personas presentan un bajo nivel de flexibilidad psicológica relacionada con el trabajo, siendo evidente que sus emociones, pensamientos, sensaciones u otros eventos privados indeseados o aversivos interfieren en el desempeño óptimo de sus funciones en la organización, lo que podría afectar su nivel de eficiencia, valores relacionado con el área laboral y consecución de objetivos corporativos.

Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión, se puede señalar que la identificación de las características del clima organizacional en una institución de SENDA y una de PPF ha permitido reconocer los factores más sobresalientes de la institución que son percibidos por los trabajadores en su labor diaria y que pueden estar permeando la realización de los procesos al interior de cada institución, así como lo señalan diversos autores (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2007; Navarro & Ponce 2002).

Se resaltan las fortalezas del clima organizacional del SENDA y PPF que participaron en la investigación, dadas por la confianza y apoyo al interior de las dos instituciones, y cohesión, presión e innovación en la primera y además de autonomía en la segunda, sin embargo, la percepción con respecto al reconocimiento y la equidad en el PPF y SENDA, y de la presión y la innovación en la primera y de la autonomía en la segunda, pueden estar indicando algunos aspectos concretos

que pueden ser potenciados al interior de cada organización. No obstante, el nivel medio de clima organizacional en relación a la cohesión, percibido por los trabajadores del PPF que participó en esta investigación, podría entenderse como un señalamiento de la necesidad de optimización y mejoramiento en este aspecto, ya que pueden tener un impacto negativo en la institución.

Además, se concluye que la escala de clima organizacional de Koys y Decottis (1991) y el WAAQ han sido útiles para medir las percepciones de los trabajadores en un SENDA y un PPF de la Región de Valparaíso-Chile, entregando importantes insumos a las jefaturas, dado el diagnóstico inicial que brinda, para que éstas puedan desarrollar planes de acción en aquellos aspectos más debilitados que afectan su desempeño, pues se brindó un diagnóstico inicial optimizando las prácticas de trabajo, conservando un contexto de trabajo propicio para los colaboradores y específicamente, que estos últimos puedan desarrollar sus funciones en adecuadas condiciones (Navarro & Ponce 2002).

En este sentido, dentro de las recomendaciones a nivel de clima organizacional para las instituciones que conformaron la muestra, se destaca propiciar la autonomía en los colaboradores, permitiéndoles participar en la toma de decisiones respecto de procesos u objetivos laborales, brindándoles un adecuado reconocimiento de su participación al interior de la empresa por medio de reforzadores positivos. En la medida de lo posible, permitir a los trabajadores que asuman nuevos retos, rotando los puestos de trabajo, delegando funciones diferentes en función de las metas mensuales

en cada programa. Asimismo, es importante generar espacios donde puedan tener expresiones creativas sintiendo la motivación suficiente para hacerlo.

También se sugiere transparentar las normas y reglamentos al interior de la organización, para que cada miembro las conozca y, en función de éstas, puedan tener procesos de seguimiento y valoración equitativos. Además, revisar los verificadores de desempeño o estándares en cuanto al funcionamiento o culminación de tareas para evitar la sobre-exigencia en los trabajadores, estableciendo plazos de cumplimiento prudentes y acciones de monitoreo acordadas entre todos.

En cuanto a la flexibilidad psicológica relacionada con el trabajo, resulta conveniente que estos organismos colaboradores del Estado, participantes de este estudio, puedan reconocer la importancia de esta variable en la consecución de objetivos organizacionales, calidad de vida de los trabajadores y eficiencia en el cumplimiento de las funciones laborales. Por lo que se recomienda propiciar espacios de trabajo en los cuales las personas puedan identificar en qué medida su conducta está siendo gobernada por sus eventos privados y, de esta forma, practicar ejercicios de flexibilidad tendientes a permitir que su conducta esté orientada en función de sus valores, tomando contacto con el momento presente, defusionándose de sus pensamientos y tomando perspectiva frente a emociones, sensaciones, preocupaciones, etc. para que no terminen interfiriendo en sus acciones (Blanco-Donoso et al., 2018; Lorenzo et al., 2017).

Por último, se resaltan las limitaciones del presente estudio, como el reducido

tamaño de la muestra, ya que las dos instituciones que conformaron la muestra, por la naturaleza de sus funciones, cuentan con un número pequeño de colaboradores. De igual forma, el diseño implementado, dado que el objetivo de investigación tendiente a identificar y describir el clima organizacional en las dos instituciones sin realizar análisis correlacionales entre variables sociodemográficas y la variable de clima. Por lo que se sugiere que, para futuros estudios, se contemplen estas limitaciones y se puedan realizar análisis inferenciales, con comparación entre organizaciones de atención a niños/as y adolescentes e incluir nuevas variables de estudio. Igualmente, resultaría adecuado que futuras investigaciones correlacionaran las diferentes escalas de clima organizacional con el nivel de flexibilidad psicológica.

Referencias

- Blanco-Donoso, L., Carmona-Cobo, I., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez, M., De Almeida, E. & Garrosa, E. (2018). Estrés y bienestar en profesionales de enfermería intensiva dentro del ámbito de la donación y el trasplante de órganos: una propuesta desde la psicología de la salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 64(252), 244-262.
- Bond, F., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-1067.
- Bond, F.W., & Flaxman, P.E. (2006). The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26, 113-130.
- Bond, F., Hayes, S., Baer, R., Carpenter, K., Guenole, N., Orcutt, H., Waltz, T. & Zettle, R. (2011). Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire – II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance. *Behavior Therapy*, 42, 676-688.
- Bond, F., Lloyd, J. & Guenole, N. (2013). The Work-related Acceptance and Action Questionnaire (WAAQ): Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 331-347.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85.
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M. & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Revista Salud y Trabajo*, 19(1), 5-16.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.) México: McGraw Hill.
- Departamento de Planificación y Control de la Gestión (2019). *Catastro de la oferta programática de la red SENAME*. Recuperado de <http://>

- www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2019/07/201906-CATASTRO.pdf
- Donaldson, E., & Bond, F.W. (2004). Psychological acceptance and emotional intelligence in relation to workplace well-being. *British Journal of Guidance and Counselling*, 34, 187-203.
- García, M. & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato* [en línea]. Málaga: Eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and commitment therapy: Model, processes and outcomes. *Behavior Research and Therapy*, 44, 1-25.
- Hayes, S., Wilson, K., Gifford, E., Follette, V. & Strosahl, K. (1999). Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64(6), 1152-1168.
- Huichahuala, S., Salazar, M. & Améstica, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicios forestales, caso Forest Center E.I.R.L.* (Memoria para optar al título Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas). Universidad de Bio-Bio, Chile.
- Iglesias, M., De Bengoa, R. & Fuentes, P. (2010). The relationship between experiential avoidance and burnout syndrome in critical care nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(1), 30-37.
- Jeria, F., Muñoz, J., Torres, L. & Bütikofer, P. (2006). *Análisis de clima organizacional de la tesorería general de la república* (Tesis de licenciatura). Universidad Académica de Humanismo Cristiano, Santiago de Chile.
- Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.
- Ley 20.032. (2005). *Establece sistema de atención a la niñez y adolescencia a través de la red de colaboradores del SENAME, y su régimen de subvención*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=240374>
- Lorenzo, M., González, R., Avilés, E. & Del Valle, B. (2017). Diseño, construcción y validación de una escala para medir la eficacia y beneficios de los programas de bienestar en el trabajo. *Informes Psicológicos*, 17(2), 93-105.
- Montero, I. & León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y Salud*, 2(3), 503-508.
- Montoya, N., Beiiio-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M. & Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13.
- Morales, E. & Olbrich, I. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

- Morera, I., Ávila, A. & Zúñiga, G. (2016). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica*, 36(53), 1-20.
- Mujica de González, M. & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304.
- Navarro, A. & Ponce, A. (2002). *Estudio de clima organizacional en el hospital clínico regional de Valdivia* (Tesis de licenciatura). Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile.
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (6a. Ed.) Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Powell, G. & Butterfield, D. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J. & Comejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Rodríguez, D. (2015). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. (8ª ed.). Santiago: Eds. Universidad Católica de Chile.
- Ruiz, F. & Odriozola-González, P. (2014). The spanish version of the work-related acceptance and action questionnaire (WAAQ). *Psicothema*, 26(1), 63-68.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del Clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 10(27), 82-87.
- Schneider, B. & Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- SENAME (2015). *Orientaciones técnicas. Programa de prevención focalizada para niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos (PPF)*. Recuperado de http://www.sename.cl/wsename/p8_24-04-2017/OT-PPF.pdf
- SENAME (2018). *Anuario estadístico 2017*. Recuperado de <http://www.sename.cl/web/anuarios-estadisticos-sename/>
- SENDA (2019). *Red SENDA previene*. Recuperado de <http://www.senda.gob.cl/send-previene/red-senda/>
- Superintendencia de Salud (2002). *Evaluación del clima organizacional de la Superintendencia de Isapres*. Recuperado de http://www.supersalud.gob.cl/portal/articles-6221_estudio2002.pdf
- Superintendencia de Salud (2007). *Resultados de estudio de clima organizacional 2007*. Recuperado de http://www.supersalud.gob.cl/portal/articles-6221_estudio2007.pdf
- Superintendencia de Salud (2009). *Informe final estudio de clima organizacional 2009*. Recuperado de http://www.supersalud.gob.cl/portal/articles-6221_estudio2009.pdf

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.