

# CLIMA LABORAL Y ESTADO ACTUAL DE SU ABORDAJE EN LA POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE

IRIA OLIVEROS SOTO\*

## I. INTRODUCCIÓN

Una de las consecuencias del proceso de modernización emprendido por la PDI es contar con mayor cantidad y calidad de recursos –económicos y materiales– orientados a lograr una gestión de excelencia. En este sentido, representaría un gran desafío contar con las condiciones personales (emotivas, motivacionales e intelectuales) y socioculturales para desempeñarse de la mejor manera, y así contribuir a la eficiencia del cumplimiento de la misión de la Institución.

En este mismo orden de ideas, uno de los principios orientadores de la modernización refiere que “la gestión moderna de la Policía de Investigaciones de Chile se funda entre otros aspectos..., en climas laborales que promuevan el desarrollo de los funcionarios, así como el logro de los objetivos institucionales”<sup>1</sup>.

Asumiendo como premisa orientadora que el clima laboral influye fuertemente sobre la motivación, compromiso, creatividad y desempeño de las personas –y de este modo se convierte en una herramienta estratégica para la gestión del recurso humano–, el presente documento pretende dar cuenta del concepto y la operacionalización que la Policía de Investigaciones maneja, dar a conocer la mirada de algunas jefaturas y unidades competentes con las consiguientes conclusiones y sugerencias. Asimismo se describe la percepción de clima laboral que poseen funcionarios tanto a nivel nacional como regional, destacando aquellas variables menos favorables. Del mismo modo, se entrega una comparación de resultados en variables de clima laboral del año 2007 y 2009.

\* Psicóloga, Universidad de la Frontera. Profesional, Escuela de Investigaciones Policiales.

<sup>1</sup> *Plan Minerva, una misión renovada*. Policía de Investigaciones de Chile.



Se estima que en la medida que se le otorgue la relevancia debida, se aborde metódicamente y se propongan y ejecuten cambios orientados a un clima laboral positivo se contará con herramientas que permitan sobrellevar de una manera más adaptativa y saludables los cambios venideros.

## II. MARCO DE REFERENCIA

Cada vez con mayor fuerza el concepto de clima laboral se ha instalado en los ambientes de trabajo; algunos lo asocian a infraestructura, otros al ambiente social que se desarrolla dentro de un equipo de trabajo; y los más, al estilo de liderazgo. En los últimos años las investigaciones se han focalizado en la relación entre los supervisores de grupos de trabajo, el clima laboral percibidos por sus subordinados y el desempeño de éstos últimos (Lewin, Lippitt y White, 1939; Likert y Likert, 1976; Hendricks, 1979; Duffee, 1980; Goleman 2000; Stringer, 2002; Bloch y Whiteley, 2003; Siwatch, 2004 en Rainieri, 2006).

Como concepto el clima laboral u organizacional, surge en la década de los setenta, a partir de la aplicación de teorías sistémicas en respuesta a la necesidad de dar cuenta de fenómenos que trascienden lo individual (la persona, su percepción y comportamientos), como por ejemplo relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo en las unidades o regiones policiales, ejercicio de liderazgo en los grupos de trabajo, comunicaciones internas y externas, que se dan en una organización como la Policía de Investigaciones.

Alguna de las acepciones del término “clima laboral”, desde la perspectiva de la psicología social, son las siguientes:

- “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características” (Forehand y Gilmer, 1965).
- “Percepción que los miembros de la organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas

percepciones influyen en el comportamiento organizacional” (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).

- “Descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Rosseau, 1988; Schneider y Reichers, 1990).

El clima laboral constituye de hecho, la personalidad de una organización, en el sentido que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global y que le permiten distinguirse de otros. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima laboral condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo o los modos de comunicación en el interior de la organización los que los constituyen, en particular, los componentes del clima laboral. Se asume entonces, que el clima laboral aborda una perspectiva “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones –por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión– en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

En un sentido amplio, el clima organizacional o laboral es una de las características del desarrollo organizacional (en adelante D.O.). El D.O. tiene diferentes significados para diversos autores. Beckard (1969) lo define como el desarrollo de la eficacia de toda la organización desde arriba hacia abajo, utilizando para ello intervenciones planificadas y basadas en conocimiento científico-técnico.

Un modo de entender el clima laboral es a partir de una mirada sistémica, por cuanto plantea que es un conjunto de variables que afectan el comportamiento de los individuos en una organización y que son percibidas por sus miembros. Estas variables, según Rodríguez (2004), son:

1. Ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, frío, contaminaciones, instalaciones, entre otros.
2. Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.



3. Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre otras reparticiones de la organización, comunicaciones.
4. Variables personales: aptitudes, actitudes y motivación.
5. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, estrés, entre otros.

Para el presente documento, y según las revisiones conceptuales realizadas, una de las definiciones de clima laboral más completa -por ser aquella que contiene las variables precedentemente descritas y sigue la lógica multidimensional- es la Mora (2008), la cual se refiere a la matriz de significados, principios valóricos, creencias que comparten los integrantes de un grupo de trabajo. Esta matriz es el resultado de percepciones, comportamientos y experiencias que este grupo de trabajo y sus integrantes experimentan entre sí. Este concepto remitiría a la idea de cultura organizacional, en cuanto los miembros de la organización comparten una serie de percepciones y creencias sobre lo que es clima laboral y sus componentes –en el caso de esta organización la variable liderazgo ocupa un espacio importante en el discurso–. Otro concepto que surge asociado es representaciones sociales, pues ayuda a entender las particularidades, el significado último presente en la organización y en todos sus integrantes, relativo a clima laboral.

Litwin y Stinger (1978) fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. Cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo y como consecuencia aumenta la productividad.

Sin duda, el conocimiento del clima laboral proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Gonçalves,2000). La importancia de este conocimiento se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través

de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. En consecuencia, sucedería que integrantes de una unidad de la PDI que realicen una evaluación negativa de su clima laboral, posean actitudes negativas de insatisfacción y descontento.

Por último, cabe mencionar que Likert (1961,1967) -citado en Rodríguez (2004)- a partir de sus estudios en clima laboral, ha llegado a estimar cuatro tipos de sistemas de organizaciones, cada uno con un clima laboral bastante diferenciado:

- a. Sistema I: *Autoritario*: El clima predominante es de inseguridad, temor y desconfianza; el control está centralizado. Altamente burocratizado y de conducto regular. No hay delegación.
- b. Sistema II: *Paternalista*: Se centraliza el control pero hay delegación. Límites con relativa flexibilidad. El sistema de trabajo es estructurado, pero hay confianza en sus miembros.
- c. Sistema III: *Consultivo*: Hay mayor descentralización y delegación de funciones. Las decisiones específicas pueden ser tomadas por los mandos medios e inferiores. Existen altos niveles de responsabilidad.
- d. Sistema IV: *Participativo*: La toma de decisiones no está centralizada. Comunicaciones verticales y horizontales. Clima de altos niveles de confianza y compromiso.

Nuestra institución, debido a la multiplicidad de funciones que realiza en sus diversas áreas estratégicas, se ve afectada por diversos sistemas que se visualizan según sean las unidades operativas o administrativas, y a su vez, según las diferentes unidades operativas existentes a lo largo del país. Es por este motivo que determinar de manera general cuál de estos sistemas es transversal a la PDI resulta complejo y aventurado. Cada unidad muestra un clima distintivo, con variables que destacan un sistema perceptivo en sus miembros que es diferente a otras unidades. Sin embargo, si aún así se tuviera que estimar un sistema de organización que permitiera valorar clima laboral en la PDI, este sería el sistema “paternalista”, ya descrito. Cabe recordar que estos sistemas sirven como elementos referenciales, por tanto cada organización puede escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes al momento de estimar su propio clima laboral.



### III. ESTADO ACTUAL, MIRADA DE ALGUNAS JEFATURAS Y UNIDADES COMPETENTES

Dados los antecedentes de los estudios que se han realizado, se puede inferir que en la PDI el clima laboral se entiende como la percepción compartida que posee un grupo de funcionarios sobre el ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción con la organización, con el trabajo, motivación y comunicación, entre otros.

El sistema de trabajo con el cual se ha abordado la problemática al interior de la organización comienza con la detección de problemas de clima laboral por parte del jefe. Luego, la solicitud a la Jefatura de Sanidad –JESAN– de realizar los diagnósticos y plantear los tratamientos pertinentes. Posteriormente, la jefatura a cargo elabora un informe que remite a la repartición que lo solicitó, que en general contiene descrito la metodología utilizada, el resultado del diagnóstico y conclusiones y la propuesta de trabajo. Lo anterior nos permite inferir que el abordaje del clima laboral es reactivo y que posee a la base un enfoque psicométrico complementado con un acercamiento cualitativo.

46

En opinión de los más altos representantes de algunas jefaturas<sup>2</sup> de la Institución, el clima laboral se asocia principalmente a variables personales (actividad diaria, situación económica y relación familiar del funcionario), infraestructura (lugar y dependencias), organizacionales (desarrollo y planificación), interpersonales (trabajo en equipo), liderazgo (actitud, actos y relación con los subalternos), comunicación y, por último, incentivos (beneficios y gratificación).

Respecto a los factores que se refieren a un “mal o buen” clima laboral, lo que distinguiría al primer tipo es la marcada presencia de canales de comunicación informal, así como una mala comunicación entre los integrantes de una repartición, por ejemplo, “conversaciones por detrás”, rumor y pelambre. También se mencionan los problemas de liderazgo, desinformación del trabajo del otro (parcela), hacinamiento, exceso de trabajo, falta de apoyo, frustración y alta rotación de funcionarios como indicadores. Por otro lado, una comunicación fluida, una relación jefe-funcionario basado en la confianza y conocimiento mutuo, reconocimiento, lugar de trabajo cómodo, asignación de trabajo por competencias y estabilidad laboral, son características de un “buen clima laboral”.

<sup>2</sup> Jesan, Jebien, Departamento V de Inspectoría General, Jepers, ASEPOL.



Considerando la realidad institucional también se señalan otras variables que operan en el clima laboral las siguientes: el tipo de unidad (si es operativa o administrativa), el lugar geográfico donde se encuentra una determinada unidad policial, la sintonía entre jefe y subjefe y el estilo de jefatura.

En relación al tratamiento que las jefaturas le dan al clima laboral, se señala que la realización de diagnósticos, así como ejecutar el trabajo de manera responsable, establecer una relación transparente entre jefe –quien ejerce un liderazgo positivo– y funcionario, basada en un contacto permanente y fluido (en la cual ambos se retroalimentan respecto al desempeño), la generación de instancias de esparcimiento y conocimiento entre los funcionarios, son prácticas que favorecen un clima laboral saludable. Asimismo se menciona la mejora en infraestructura.

En lo que respecta al diagnóstico de clima laboral en la Institución, cabe destacar que no existe un instrumento estándar y único de evaluación, dado que se aplican diversos instrumentos, según el conocimiento que tenga el profesional que lo realiza. Situación similar ocurre en lo relativo a las intervenciones, pues no existe un modelo de intervención único de aplicación transversal en la organización. Menos aún una evaluación de impacto de las intervenciones que se realicen.

El clima laboral en nuestra Institución ha sido abordado como respuesta a situaciones críticas que se presentan en alguna unidad, sea esta operativa o administrativa. El foco de este abordaje ha estado supeditado a un diagnóstico, que permitiría en esencia, develar las causas que han dado origen a la “crisis” presente en dichas unidades.

Es evidente, que la mirada parcializada que existe hoy respecto del tema (sin considerar el clima como parte del desarrollo organizacional, por un lado, y sin rescatar la importancia de la intervención, por otro) permite concluir que los diagnósticos realizados no han tenido un impacto directo en los resultados de la unidad evaluada, sino que por el contrario, de acuerdo a la información recopilada, han representado una amenaza para el líder del grupo que solicita ayuda o para los integrantes de ese equipo en particular.

Diversos estudios realizados en nuestra Institución que han tenido como sustento un diagnóstico (evaluación), han dejado de manifiesto intentos aislados de abordaje del tema. Hoy se puede afirmar que no existe una política institucional que aborde el tema de clima laboral como un elemento más dentro de lo que llamamos *Desarrollo Organizacional*, sino que se mantiene un trabajo reactivo.



#### IV. PRESENTACIÓN DE DATOS, RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Como una manera de abordar el clima laboral la PDI ha realizado una serie de iniciativas consistentes, la mayoría de ellas, en mediciones de clima laboral de determinadas unidades o reparticiones, con el objetivo de describir una situación laboral o detectar las variables que podrían estar a la base de un “mal” clima laboral. La mayoría de estas mediciones son solicitadas por los jefes a las jefaturas o profesionales competentes, quienes ven en la realización de una medición y/o diagnóstico el primer paso para revertir el clima imperante en su unidad.

Los párrafos siguientes describen los estudios realizados a la fecha por distintas reparticiones de la Institución sobre esta temática. Estos se obtuvieron tras hacer una solicitud generalizada a nivel nacional, en enero del año 2008, solicitando remitir a CIDEPOL documentos que contuvieran estudios o intervenciones en clima laboral de su repartición.

Así, un estudio realizado el año 2003 por la Jefatura de Sanidad plantea que altos índices de estrés<sup>3</sup> en un funcionario impacta negativamente en su salud mental, lo que conlleva a una falta de calidad en su desempeño laboral. En dicho estudio también se realizaron diagnósticos de clima laboral de las regiones V, VI, VIII, X y RM, concluyendo que en todas ellas, las variables en riesgo son: motivación, compromiso con la tarea, sentido de pertenencia, comunicación, trabajo de equipo y ergonomía<sup>4</sup>. Este estudio establece una relación correlacional entre un clima laboral en “riesgo” y el síndrome de burnout, este último entendido como un trastorno caracterizado por un cansancio emocional que es una “falta de entusiasmo con la tarea de ayudar a sus clientes, despersonalización referido a una incapacidad para empatizar con sus clientes y realización personal que alude a sentimientos de competencia y éxito en el trabajo” (Documento interno, Estudio de Jefatura de Sanidad, 2003).

<sup>3</sup> Serían índices de estrés: en lo que respecta a la investigación criminal el tipo de delito (homicidios, violaciones, robo con violencia o intimidación, robo con fuerza y tráfico de drogas) y la carga laboral de las propias tareas. También son índices la sobre utilización del personal y sobrecarga laboral.

<sup>4</sup> Las variables restantes, que se presentan en el rango normal, corresponden a jefatura, desarrollo, valores, estabilidad.

En línea con lo anterior, la realización de diagnósticos de clima laboral y de síndrome de burnout ha sido parte del plan de desarrollo estratégico de la jefatura de sanidad durante los años 2005-2006. A saber, desarrollaron un “modelo de trabajo psicológico organizacional” consistente en “la realización de diagnósticos de clima laboral - burnout y, la intervención (ya sea por parte de ellos mismos o por la vía de recomendaciones) en la línea de (a) una estrategia de ayuda psicológica compuesta por varias etapas que contemplan la realización de focus group, entrevistas en profundidad, talleres de trabajo y un plan de seguimiento y de impacto en la gestión policial a las distintas unidades policiales, de acuerdo a los grados jerárquicos presentes en cada unidad policial evaluada, (b) realizar evaluaciones semestrales de clima organizacional y del síndrome de Burnout y (c) realizar un trabajo de coaching con los jefes”.

Según la información proporcionada por la jefatura mencionada en el apartado anterior, desde el año 2003 al 2007 las regiones policiales evaluadas bajo este modelo fueron I, II, III, VII, VIII, IX, XI, XII y IX REPOL, además de la Brigada de Delitos Económicos de la IX región, Brigada Antinarcóticos de Valparaíso y la BRISEXME. La temática, que ha sido objeto de estudio de esa jefatura, ha sido dada a conocer en congresos internacionales<sup>5</sup> con el nombre de “Diagnóstico e intervención del síndrome de burnout en la Policía de Investigaciones de Chile” y publicada en libros afines (Documento interno, Oficio (r) 22. ABR.2005).

Respecto a investigaciones sobre síndrome de burnout en policías se encuentran aquellas que han relacionado la prevalencia de este trastorno con las estrategias de afrontamiento ante el estrés (Briones Mella, 2007), el sufrimiento psíquico en policías según las diferencias de género (Ramos de Souza, Gastão Franco, Carvalho Meireles, Tokunaga Ferreira y César dos Santos, 2007) y comparación de los niveles de burnout entre población general y tres grupos de profesiones docentes, de salud y fuerzas armadas (Lozano et.al 2007).

De lo anterior se desprende que, si bien se considera el clima laboral –que requiere de una mirada sistémica para su completo entendimiento– como un fenómeno a estudiar o “diagnosticar”, las conclusiones finales son pocas claras, en cuanto se termina relacionando con un trastorno mental con características muy

---

<sup>5</sup> El año 2005 participaron en el XXXVI Congreso Mundial de Medicina Militar, Rusia.



teóricas en las cuales es difícil hacer el enlace con la realidad de nuestra Institución o el contexto institucional en que se expresarían. Si bien se observa una estrategia de intervención, esta carece de la descripción necesaria para lograr un entendimiento de su sentido, más aún se desconocen los resultados logrados e impactos.

Otra jefatura que ha abordado el clima laboral corresponde a la Jefatura del Personal. Durante el año 2005-2006, el Departamento de Planificación de esa jefatura realizó un diagnóstico del clima laboral presente en esa repartición. Para ello aplicaron un cuestionario denominado Rensis Likert a 74 funcionarios. Los resultados de la encuesta muestran que el índice de clima laboral<sup>6</sup> se ubica en el rango “bueno”. De todas las variables que indaga esta encuesta<sup>7</sup> la única que se ubica en el rango de “muy bueno” es: identificación con la institución. La variable más baja, ubicada en el rango “bueno” es: presión de trabajo.

Otro estudio realizado por el Comité de Gestión del Plan Minerva, denominado “Informe grupos focales, diagnóstico y evaluación comunicacional del Plan Minerva. Policía de Investigaciones de Chile, Comité de Gestión, diciembre 2007” muestra que, en el contexto de la modernización de la policía, los funcionarios han percibido una serie de cambios organizacionales, tales como el ejercicio de un liderazgo e impulsar la profesionalización a través de la creación de convenios con centros académicos y el Escalafón de Oficiales Policiales Profesionales. Respecto a la modernización institucional, los resultados muestran que los funcionarios entienden que contar con una Institución más moderna significa hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos con que se disponga. Sin embargo, por otro lado, se indica la preocupación por la vida familiar, el bienestar por los funcionarios y el clima laboral de las unidades. Otros elementos propios de la modernización que son percepción de sentido de pertenencia al proceso como bajo o paulatino, debido a la falta de reconocimiento laboral o la falta de visualización de los beneficios



<sup>6</sup> Los resultados se clasifican en un índice que a su vez se ubican en el siguiente rango: 00 a 20 es “malo”, 21 a 40 es “deficiente”, 41 a 60 es “regular”, 61 a 80 es “bueno”, 81 a 100 es “muy bueno”.

<sup>7</sup> Las dimensiones, compuestas por variables, son: relaciones (comunicación, relación con los compañeros, relación con los superiores) mantención (condiciones de trabajo, seguridad e higiene, estabilidad en el trabajo, bienestar y servicios al personal, remuneraciones y beneficios al personal, presión de trabajo) y motivación (reconocimiento, identificación con la institución, realización y logros, crecimiento y desarrollo).

prácticos que conlleva el proceso. Asimismo, se aprecian cambios en las jefaturas, se puede establecer una relación más directa, hay más trabajo en equipo, una apertura de la Dirección hacia los policías. El estudio también señala que existe en los funcionarios de la institución una necesidad de incentivos, no tanto respecto a lo económico, sino más bien en la línea del bienestar.

Las principales conclusiones a las que arriba este estudio son: “Existe la percepción que la institución no valora el recurso humano ni promueve el buen desempeño, más bien se puede dar que sea iniciativa de un jefe, se observa que la mayoría se siente orgullosa de pertenecer a la PDI, que les entusiasma su trabajo, pero que en la práctica no sienten una retribución de parte de las Jefaturas”.

En la Jornada de Alto Mando de diciembre de 2008 se trató la temática de clima laboral en las regiones, exponiendo antecedentes sobre el abordaje y la perspectiva que adquiere en la organización, junto con dar cuenta de la percepción de clima laboral que poseen los funcionarios, destacando aquellas variables menos favorables y, por lo tanto, de mayor motivo de atención.

Con un enfoque más integral y nacional, el CIDEPOL ha promovido un estudio más sistemático sobre la materia. A continuación se señalan los resultados más representativos, relativos a clima laboral, de la **Encuesta de Percepción de Probidad**, realizada con la Fundación Paz Ciudadana en agosto del año 2007, aplicada a nivel nacional a 1.192 funcionarios y de la **Encuesta Nacional de Percepción sobre Desarrollo Institucional** de la PDI, aplicada entre los meses de marzo-abril del 2009 a 1.082 funcionarios pertenecientes a todo el país. Ambas encuestas destinaron una de sus secciones a evaluar la percepción de clima laboral, lo que nos permite realizar un ejercicio comparativo e identificar aquellas estimaciones que se han modificado.

A continuación se muestra un cuadro que reúne los porcentajes de acuerdo/muy de acuerdo respecto a las frases, en el año 2007 y 2009:



	2007	2009	Dif.
Mi jefe directo es autoritario, lo controla todo y no delega	23,6%	21,0%	-2,6%
Mi jefe directo demuestra poseer un conocimiento acabado acerca del trabajo a realizar	62,3%	58,1%	-4,1%
Mi jefe directo se da tiempo para decirme cómo estoy haciendo mi trabajo	53,7%	51,6%	-2,0%
Mi jefe directo me apoya cuando lo requiero, ayudándome a hacer mejor mi trabajo	61,3%	60,8%	-0,5%
Mi jefe directo se preocupa de fomentar y mantener buenas relaciones dentro de la unidad	62,3%	59,8%	-2,5%
Mi jefe directo se preocupa activamente de los problemas que nos afectan hasta que se solucionan	53,2%	53,9%	0,7%
Mi jefe directo me incentiva a aprender y capacitarme	49,1%	46,8%	-2,4%
Tengo clara la forma en que mi jefe directo evalúa mi trabajo	55,5%	54,6%	-1,0%
Me siento apoyado por mi jefe directo ante problemas personales	61,9%	60,4%	-1,5%
Mi jefe directo está siempre atento a los problemas de mi unidad	66,4%	61,5%	-4,9%
En mi unidad todos estamos motivados y comprometidos con los objetivos del área	45,9%	52,4%	6,5%
En mi unidad se recibe reconocimiento verbal cuando se realiza un buen trabajo	58,6%	54,5%	-4,1%
Me siento comprometido con hacer bien mi trabajo	93,1%	89,5%	-3,6%
En mi unidad existe una buena comunicación entre el jefe directo y sus colaboradores	61,3%	60,8%	-0,5%
Mi jefe directo representa fielmente la opinión de nosotros frente a la institución	51,8%	46,8%	-5,0%
La información que recibo de mi jefe directo es directa, clara y oportuna	61,6%	60,2%	-1,4%
La mayoría de las veces me informo por comentarios sobre el acontecer o quehacer de la institución	50,6%	63,3%	12,7%
Se puede acceder fácilmente a la información que necesito	47,7%	55,1%	7,4%
En mi unidad se incentiva la comunicación franca y abierta	49,9%	54,0%	4,1%
En mi unidad trabajamos unidos y comprometidos como equipo para hacer el trabajo	57,4%	58,3%	0,9%
Cuando tengo un trabajo difícil que realizar puedo contar con la ayuda de mis compañeros	74,7%	76,7%	2,0%
<b>Cuando tengo problemas mis compañeros están ahí para apoyarme</b>	<b>68,0%</b>	<b>61,5%</b>	<b>-6,5%</b>



En mi unidad hay una clara disposición a compartir información para realizar mejor el trabajo	62,9%	58,8%	-4,1%
<b>Estamos coordinados con las otras unidades con que interactuamos</b>	<b>42,9%</b>	<b>38,3%</b>	<b>-4,6%</b>
En la práctica mis compañeros son como mi familia	44,1%	46,3%	2,2%
<b>Yo utilizo habitualmente los beneficios que son otorgados por la institución</b>	<b>30,7%</b>	<b>24,3%</b>	<b>-6,4%</b>
Conozco claramente los beneficios que la institución ha establecido para nosotros	25,6%	28,5%	2,9%
Los beneficios establecidos por la institución me ayudan	34,3%	33,5%	-0,8%
<b>Estoy conforme con el nivel de vida que me permite mi sueldo</b>	<b>33,3%</b>	<b>55,4%</b>	<b>22,1%</b>
<b>Mis ingresos me permiten mantener el nivel de vida que se exige en la institución</b>	<b>33,9%</b>	<b>48,4%</b>	<b>14,5%</b>
La institución se preocupa de que yo desarrolle las competencias necesarias para enfrentar los desafíos que demanda mi trabajo	25,8%	29,8%	4,0%
A lo largo de mi carrera he logrado todo lo que he querido	36,1%	44,0%	7,9%
<b>Creo que la institución recompensa adecuadamente el esfuerzo que los funcionarios invierten en su trabajo</b>	<b>13,5%</b>	<b>23,7%</b>	<b>10,2%</b>
Siento que me tengo que esforzar más que otros para que se reconozca mi trabajo	50,5%	46,7%	-3,8%
Los logros de mi carrera son el resultado de mi esfuerzo personal	87,6%	81,8%	-5,8%
Por hacer bien mi trabajo he tenido que sacrificar cosas que son importantes para mí	82,4%	82,8%	0,4%
El hacer bien el trabajo a veces me ha llevado a tener problemas en la vida personal	70,8%	69,4%	-1,4%
Para hacer mi trabajo debo exponerme a situaciones riesgosas	52,0%	52,3%	0,3%
Mi trabajo requiere que me enfrente habitualmente a situaciones desagradables	48,4%	45,8%	-2,6%
<b>Estoy orgulloso de pertenecer a la Policía de Investigaciones de Chile</b>	<b>91,7%</b>	<b>85,1%</b>	<b>-6,6%</b>
<b>La institución se preocupa por ayudar a los funcionarios cuando tienen problemas</b>	<b>33,4%</b>	<b>25,4%</b>	<b>-8,0%</b>
Siento un gran respeto hacia los altos mandos de la institución	81,0%	81,7%	0,7%
Disfruto mi trabajo	84,7%	80,4%	-4,3%

De las frases contenidas en el cuadro, las que destacan por representar los mayores cambios de porcentajes son:

Respecto al liderazgo llama la atención una baja de 4,1 puntos porcentuales el ítem “mi jefe directo demuestra poseer un conocimiento acabado acerca del trabajo a realizar”, ya que en el año 2007 el 62,3% del total de los encuestados señaló estar de acuerdo/ muy de acuerdo, mientras que para este año -2009- el porcentaje es de 58,1%.

En relación al nivel de motivación en el trabajo, se aprecia un aumento del porcentaje de personas que estiman estar de acuerdo/ muy de acuerdo con la frase “en mi unidad todos estamos motivados y comprometidos con los objetivos del área”, representado en 6,5 puntos porcentuales. En el año 2007 un 45,9% y en el año 2009 un 52,4% del total de los encuestados adhieren a esta afirmación.

En el ámbito de las comunicaciones internas, resaltan por un aumento de puntos porcentuales dos ítems. El primero: “La mayoría de las veces me informo por comentarios sobre el acontecer o quehacer de la institución” se elevó de un 50,6% en el año 2007 a un 63,3% en el año 2009. Esto se traduce en un aumento de 12,7 puntos porcentuales. En cuanto a la frase “Se puede acceder fácilmente a la información que necesito”, se identifica un aumento de 7,4 puntos porcentuales en relación a la medición del año 2007 en que un 47,7% del total de los encuestados manifiesta estar de acuerdo/muy de acuerdo y la del año 2009 en la cual un 55,1%.

Las frases que más destacan por su aumento se refieren al nivel de vida que otorga el trabajar en la Institución. “Estoy conforme con el nivel de vida que me permite mi sueldo” tuvo un aumento de 22,1 puntos porcentuales. Mientras que “Mis ingresos me permiten mantener el nivel de vida que se exige en la institución” obtuvo un aumento de 14,5%.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE VARIABLES DE ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

A continuación se presentan los resultados que resaltan de la medición de percepción de variables de clima laboral, en lo que respecta a su comparación con las variables género (hombre/mujer), edad de los encuestados (menos de 25 - entre 25 y 34 - entre 35 y 44-45 años o más), región (RM/otras regiones), planta (Apoyo Científico-Oficiales Policiales-Asistentes Policiales y Apoyo General) y el tipo de labor que realiza en la unidad de trabajo (No operativa, Operativa no especializada, Operativa especializada y Otra).

En relación a la frase “Mi jefe directo me incentiva a aprender y capacitarme”, en lo respecta a la variable género destaca que del total de los hombres un 45,7% esté de acuerdo/muy de acuerdo, lo que por parte de las mujeres encuestadas está representado en un 49,5%. De esto se podría inferir que las mujeres, más que los hombres, perciben por parte de su jefe directo una actitud de apoyo y aliento en lo que respecta al aprendizaje y capacitación para el trabajo.

En cuanto a la edad de los encuestados, son los del grupo de menos de 25 años de edad quienes están más de acuerdo/muy de acuerdo (65%) y los que menos son aquellos pertenecientes al grupo etario de entre 25 y 34 años de edad (42%).

Respecto a la frase “Para hacer mi trabajo debo exponerme a situaciones riesgosas”, el 58,8% de los hombres está de acuerdo/muy de acuerdo con esta aseveración, mientras que un 35,9% de las mujeres lo comparte. Llama la atención la diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a la percepción de riesgo implicado en el trabajo, y la baja percepción de las mujeres en comparación con la de los hombres.

Los porcentajes relativos a la afirmación “Conozco claramente los beneficios que la institución ha establecido para nosotros”, muestran que respecto a los hombres un 24,9% apoya esta afirmación y a las mujeres un 37,8% concuerda con esta afirmación.

Respecto a la afirmación “Cuando tengo problemas mis compañeros están ahí para apoyarme”. En relación a la variable edad del encuestado destaca que un 75% de aquellos menores de 25 años concuerda con esta frase, en contraste con el 54,7% de aquellos encuestados de 45 años o más que están de acuerdo/muy de acuerdo.

En relación a la frase “En mi unidad todos estamos motivados y comprometidos con los objetivos del área”, en cuanto a la variable de ubicación geográfica, de los encuestados de la región metropolitana un 42,5% concuerda con esta afirmación mientras que de los encuestados pertenecientes a otras regiones un 62,5% está de acuerdo/muy de acuerdo.

En cuanto a la variable independiente planta, ante la frase “La institución se preocupa de que yo desarrolle las competencias necesarias para enfrentar los desafíos que demanda mi trabajo”, es la Planta de Apoyo General quien está más de acuerdo/muy de acuerdo con la afirmación (39,6%).

En lo que respecta a la variable independiente tipo de labor en su unidad actual, en lo que respecta a la frase “Estoy conforme con el nivel de vida que me permite mi sueldo” quienes están más de acuerdo/



muy de acuerdo son aquellos encuestados que se desempeñan en el área operativa especializada (60,6%). A su vez quienes está menos de acuerdo/muy de acuerdo son los funcionarios pertenecientes al área no operativa (49,3%).

En el ámbito de las intervenciones, el Laboratorio de Criminalística Central (LACRIM), realizó un estudio a fines del 2006, consistente en la aplicación de un cuestionario denominado “diagnóstico organizacional del LACRIM Central” a 100 profesionales y peritos de esa unidad. Su objetivo principal fue describir el entorno laboral y las distintas dimensiones que influyen en su funcionamiento a partir de la percepción de los propios funcionarios de esa repartición. A raíz de los resultados, que señalan que el clima laboral es percibido como altamente insatisfactorio, destacándose la variable “ambiente físico”, “comunicación”, “beneficios” – oportunidades que otorga una organización en cuanto a la educación de los hijos, cabaña de veraneo, convenios con otras instituciones, salud, entre otros–, se propone habilitar una oficina de apoyo psicológico en salud ocupacional para el personal del LACRIM, cuyo propósito principal es brindar y optimizar distintos aspectos de la salud funcionaria, desarrollando para ello acciones en materia de psicología laboral, intervención grupal e individual y estableciendo coordinaciones técnicas con la Jefatura de Sanidad.

A su vez, la Brigada Investigadora de Delitos de Económicos de Concepción, en el año 2005 a raíz de un diagnóstico de su situación se plantearon mejorar su clima laboral. Luego de detectar que los miembros de la unidad presentaban problemas motivacionales en relación a su trabajo, que se carecía de recursos materiales e infraestructura, y de liderazgos efectivos, elaboraron un proyecto cuyos principales propósitos se refieren a la capacitación de los integrantes, generación de espacios recreativos con las familias, postulación y adquisición de computadores, ejercicio de la jefatura enmarcada en el respeto y apertura al dialogo. Los resultados obtenidos es el logro de un grato ambiente laboral, grupo cohesionado, capacitado y motivado para enfrentar los desafíos investigativos, mejoramiento de la calidad de los informes, confianza al interior del grupo y con el jefe.

Es destacable que la experiencia de esta brigada fue reconocida como tal en el primer concurso institucional de buenas prácticas de gestión policial, realizada en el marco del proyecto “Buenas Prácticas de Gestión Policial” (Plan Minerva) en el 2007.

## V. CONCLUSIONES

En primer lugar, en lo que respecta al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a nivel nacional en el año 2007 y 2009, es destacable que la Institución cuente con “información objetiva” acerca de su realidad, ya que esto permite que se tomen decisiones fundamentadas sobre estados deseados a nivel organizacional.

En consideración a los estudios revisados para la elaboración de este documento, lo señalado por los representantes de las algunas jefaturas y los puntos abordados en la reunión realizada entre las distintas instancias relacionadas con el tema, es posible inferir que el concepto de clima laboral no está institucionalizado, probablemente, porque en lo que respecta a la representación social existente, éste se encuentra asociado al quehacer del jefe, es decir, como éste se desempeña en su rol al interior de la unidad.

En este sentido, un “mal clima” laboral es entendido como una “señal” de un liderazgo negativo por parte del jefe, estableciendo una relación directa entre

mal clima laboral → liderazgo negativo → deficiente evaluación

57

Por lo tanto, cualquier intervención en esta materia es percibida como una amenaza a la gestión de un determinado jefe de unidad, evitando su tratamiento, incluso desde un enfoque preventivo de climas laborales adversos. Brindarle este sentido al clima laboral conlleva reducirlo, pues no se consideran todas las variables que lo conforman y que trascienden un estilo de liderazgo.

Si bien está instalado en el discurso, no se le otorga la dimensión y efectos que implicaría trabajar el tema en profundidad. Se desconocen los alcances teórico-práctico que pudieran generar el abordaje de esta materia y las consecuencias que acarrearían en variables como motivación, desempeño, relaciones interpersonales, sistemas de trabajo e incentivos, entre otras; variables que en definitiva tendrían un impacto directo en la gestión y rendimiento. Esto llevaría a pensar que, aún cuando pudieran existir iniciativas o intervenciones, no existiría un desarrollo en lo que respecta a la gestión del conocimiento en esta materia al interior de la organización.

En la actualidad, la institución muestra esfuerzos aislados por diagnosticar unidades consideradas “en crisis”, buscando establecer



las causas que están a la base de los problemas. No existirían modelos comprobadas ni políticas transversales que orienten el actuar para diagnosticar e intervenir en el clima laboral, como parte del desarrollo organizacional propio de nuestra institución policial. En síntesis, todo es fruto de sujetos particulares, que en algún momento han estimado relevante apoyar a una unidad que solicita ayuda.

La Policía de Investigaciones de Chile, pese al esfuerzo en alcanzar una modernización institucional propia de las policías de alto rendimiento, no ha logrado, hasta ahora, diseñar, desarrollar, sistematizar y evaluar líneas de trabajo que aborden ámbitos como clima laboral, calidad de vida, desarrollo de competencias, análisis de rol, capacitación y formación, planificación de recursos humanos, entre otros, enmarcadas en políticas atingentes y transversales a todas las unidades institucionales, desde una mirada sistémica que conjugue de un modo coherente los ámbitos expuestos.

Es importante hacer presente que las políticas a implementar deberían llevarse a la praxis de modo tal que el funcionario que forma parte de una unidad determinada perciba una línea de trabajo sustentable en el tiempo, que recoja sus expectativas y accione sobre ellas. De lo contrario, se corre el riesgo de generar importantes niveles de frustración que interfieren en el desempeño.

Otro punto a considerar en lo que respecta al tratamiento de clima laboral son las diferentes percepciones que se pudieran tener sobre un mismo entorno laboral, pues los datos que nos entrega el análisis comparativo realizado muestra que la percepción de hombres y mujeres, de un funcionario de la región metropolitana y de regiones, que un funcionario de menos de 25 años de servicio, entre otros, es distinta. Esto es relevante, pues se requiere un tratamiento específico, es decir un diagnóstico situacional-fenomenológico, pues de lo contrario un tratamiento estandarizado de clima laboral en la organización que no considere estas particularidades no lograría los resultados planteados o estos perdurarían por poco en el tiempo.

Por último, y como mención aparte, cabe preguntarse qué tan oportuno pudiera resultar que en intervenciones de tipo organizacional, ya sea en gestión o desarrollo institucional, se realicen estrategias de corte clínico individual a cada integrante de la unidad en “crisis”. Es dable suponer que las expectativas que se generan en un grupo de funcionarios a partir de las visitas de profesionales sean relativas a trabajo en grupos, en que focalice aspectos de la interacción.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fernando: *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Ed. Trillas, México, 2001.

Briones, Darío. *Presencia de Síndrome de Burnout en Poblaciones Policiales Vulnerables de Carabineros de Chile*, 2007. Noviembre del 2009 [en línea],. Disponible en <http://www.cienciaytrabajo.cl>

Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill, México, 1992.

Documento interno, Estudio de Jefatura de Sanidad, 2003, Policía de Investigaciones de Chile

Documento interno, Oficio (R) 22. ABR.2005 Jefatura de Sanidad, Policía de Investigaciones de Chile.

Escat, María. Definición del clima laboral [en línea]. Santiago: área RH. Com, 2007 Disponible en [http://www.arearh.com/rrhh/definicion\\_clima.htm](http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm)

Goncalves, Alexis. *Dimensiones del clima organizacional*, 1997. Diciembre del 2006[en línea],. Disponible en <http://www.calidad.org/alexishtm>.

Goncalves, Alexis. *Fundamentos del clima organizacional*, 2000. Diciembre del 2006 [en línea]. Disponible en <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>.

Hall, Richard. *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Ed. Prentice Hall, México, 1996.

Lozano et.al. *Descripción en los niveles de burnout en los diferentes colectivos profesionales*, 2007. Noviembre del 2009 [en línea]. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2856102>



Rainieri, Andrés. “Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile”. Revista *ABANTE*, Vol. 9, N° 1, abril 2006. (pp. 3-33)

Ramos de Souza, Gastão Franco, Carvalho Meireles, Tokunaga Ferreira y César dos Santos. *Sufrimento psíquico entre policiais civis: uma análise sob a ótica de gênero*, 2007. Noviembre del 2009 [en línea],. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n1/11.pdf>

Rodríguez, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, 2004.

