



**UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES**

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA
Y ADM. PUBLICA**

Desafíos y Transformaciones del Clima Organizacional en las Instituciones del Estado:

El caso de ARNAD, 2020

Tesis para optar al Título de Administrador Público con mención en Ciencia Política

Profesora Guía: Tereza Pérez Cosgaya

Alumno: César Ibáñez Reinoso

Santiago de Chile, Diciembre 2020

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar el proceso, debo agradecer en primera instancia a la gran energía superior por mantenerme vivo y con salud, a mi Madre Eduvina y mi Padre Roberto. Por el amor, la paciencia y apoyo durante el largo proceso de formación académica. Sobre todo por su fuerza y coraje para apoyarme en todo.

Agradecer al cuerpo académico de la Universidad Miguel de Cervantes, desde los auxiliares hasta las autoridades de escuela, en especial a los docentes encargados de culturizar y capitalizar nuestras mentes y explotar nuestras habilidades con su experiencia y metodología para entregar ese conocimiento.

Agradecer a las personas que ya no forman parte de mi vida, que sin embargo en su momento fueron parte del proceso y que de alguna u otra forma aportaron su granito de arena para seguir avanzando.

Agradecido de los docentes, Fanny Cuevas, Alexis Saavedra, David Contreras, Coral Pey, Max Iriarte y Susana Basis, por ser parte del proceso evolutivo de mi persona, mediante sus consejos, regaños, formación, conversaciones y apoyo, lo cual contribuyen cada día en mi crecimiento como ser humano.

Agradecer a mis amigos y amigas y compañerxs, que cada día me entregaban las fuerzas y la motivación para continuar el duro camino y no bajar los brazos lo cual veo reflejado como un apoyo fundamental en la construcción de mi autoestima y el empoderamiento profesional, recordándome cada día de que soy capaz de lograr mis metas y sueños.

Gracias a mi profesora guía Teresa Pérez, por darme la oportunidad cada día, de poder aterrizar y concretar las dispersas ideas que tengo, lo cual me llevo a lograr la estructura y la eficacia comprometida con el aprendizaje y poder plasmarlo en el proyecto de investigación lo cual contribuye en adquirir las ganas y el entusiasmo de seguir aumentando conocimiento y a su vez perfeccionarlo.

Un especial agradecimiento a Silvana Canovas, por facilitarme las herramientas físicas y tecnológicas para poder continuar con mi progreso académico que constituye parte fundamental para poder conseguir el objetivo de estudio.

Y por último Agradecer a Allison, mi gran, gran amiga. Pero un agradamimiento más especial por darme la oportunidad de concretar el mayor sueño de mi vida, otorgándome la dicha de ser padre de un hermoso niño de 9 años, por quien encuentro cada día motivos para vivir, luchar, progresar y nunca rendirme. Todo con el fin de convertirme, NO en el mejor pero si en un buen guía, capaz de llevarlo hacia su libertad, con responsabilidad afectiva, social, ambiental, amor y sobre todo respeto por todxs. Te amo Fernandito.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I	8
1. – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 - PROBLEMATIZACIÓN	8
1.2 - ESTADO DEL ARTE	11
1.3 – JUSTIFICACIÓN DISCIPLINARIA	14
1.4 – ANTECEDENTES GENERALES.....	14
1.4.1 - ORGANIGRAMA GENERAL.....	17
1.4.2 – ARCHIVO NACIONAL.....	18
1.4.3 – ORGANIGRAMA ARNAD 2020	19
1.5 – PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.6 – HIPOTESIS	20
1.7 – OBJETIVO GENERAL	20
1.8 – OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
CAPITULO II	21
2. – INTRODUCCION AL MARCO TEORICO CONCEPTUAL	21
2.1.- LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA	21
2.1.2.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO Y LIDER.....	23
2.1.3.- MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LEITHWOOD	26
2.1.4. – MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRASACCIONAL SEGÚN MENDOZA Y ORTIZ	27
2.1.5. – LIDERAZGO DEMOCRATICO Y PARTICIPATIVO	28
2.1.6. - LIDERAZGO Y FUNCION ADAPTATIVA	29
2.1.7. – CONCEPTO DE LIDERAZGO TRASNFORMACIONAL, DANIEL GOLEMAN	30
2.2. – CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
2.2.1. – TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT.....	32
2.2.2. – DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.2.3. – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
2.2.4. – APRECIACIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.2.5. – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
2.2.6. – LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESENCIAL DE DESARROLLO	39
2.2.7. - LIDERAZGO Y CULTURA COMO ELEMENTO ESENCIAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	41
2.2.8. – MODELO DE LIDERAZGO DE BLAKE & MOUTON, GRID ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO FACILITADOR.....	42
2.3. – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.3.1. – TIPO DE METODOLOGÍA.....	47
2.3.2. – DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48
2.3.3 – TIPO DE MUESTRA.....	49
2.3.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
2.3.5. – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	51
2.4. – PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA ARNAD, PERIODO 2017 AL 2020	54

2.5. – DESAFIOS DEL ARNAD 2020, SEGÚN DOCUMENTO OFICIAL DE CUENTA PÚBLICA ...	65
2.6. – EL PROBLEMA ARNAD 2020	66
CAPITULO III	69
3.1.- PRESENTACION DE RESULTADOS EN BASE A: “objetivo de análisis de percepción de clima organizacional”	69
3.1.1.- ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO Y MATRIZ DE RESULTADOS.....	69
3.1.3. – PRESENTACION DE RESULTADOS FINALES OBTENIDOS CON LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FUNCIONARIOS ARNAD	81
3.2.- PRESENTACION DE RESULTADOS EN BASE A: “objetivo de Identificar la forma de liderazgo ejercido en la institución ARNAD”.....	83
3.2.1.- ESTRUCTURA DEL TEST DE LIDERAZGO.....	83
3.2.2.- RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO APLICADO A JEFATURAS	85
3.3.- APORTE COMPLEMENTARIO PARA CONTRASTE DE RESULTADOS, SEGÚN PLANIFICACION ESTRATEGICA ARNAD (PERIODO, 2017-2019)	91
CAPITULO IV	96
4. - CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO GENERAL: “analizar, el Liderazgo dentro de una Institución del Estado de Chile (ARNAD), proporcionando un panorama entre el Estilo de Liderazgo Ejecutado y su relación con el Clima Organizacional, percibido por sus funcionarios, en el Contexto Actual Chileno de la Administración Pública.	96
4.1.- CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO ESPECIFICO: “Analizar el actual contexto organizacional frente a la percepción de los funcionarios ARNAD	97
4.2 – CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO ESPECIFICO: “Identificar la forma de liderazgo ejercido en la institución objeto de estudio.....	98
4.3 – CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO ESPECIFICO: “Analizar la Relación entre el Estilo de Liderazgo ejercido y el Actual Clima Organizacional”.	99
4.4.- RECOMENDACIONES.....	101
4.3. – LIMITACIONES DEL ESTUDIO	102
BIBLIOGRAFIA.....	104
Anexos.	

RESUMEN

Tras el estallido social ocurrido el pasado 18 de Octubre de 2019 y a raíz de la Pandemia por Coronavirus, Chile como país se ha visto sometido a una serie de conflictos socioculturales referentes a cómo adaptarse a estos nuevos cambios y desafíos en consecuencia generadas por la situación Sanitaria, la cual afecta a lo largo de todo territorio nacional.

Así como ocurre a nivel personal, familiar, social y cultural, las organizaciones no están exentas de la necesidad de adaptación y transformación a la nueva forma de ejercer las actividades laborales cotidianas.

El caso del Archivo Nacional de Administración (ARNAD) una institución Estatal dependiente del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, es uno de los ejemplos de transformación y adaptación a los nuevos desafíos que presenta la composición y estabilidad dentro de la Organización como del estilo de Liderazgo, velando tanto por el bienestar de sus funcionarios como por los objetivos y metas institucionales, es por esto que en la siguiente investigación se plantea el caso ARNAD como modelo para definir la Relevancia entre la Forma de Liderazgo y el desarrollo de un Clima Organizacional Optimo enfocado en los Valores Humanos y con Objetivos en búsqueda del bien común en tiempos de Pandemia.

Palabras Claves: Liderazgo, ARNAD, Clima Organizacional

ABSTRACT

After the social outbreak that occurred on October 18, 2019 and as a result of the Coronavirus Pandemic, Chile as a country has been subjected to a series of sociocultural conflicts regarding how to adapt to these new changes and challenges consequently generated by the Health situation , which affects the entire national territory.

As is the case at a personal, family, social and cultural level, organizations are not exempt from the need to adapt and transform to the new way of exercising daily work activities. The case of the National Administration Archive (ARNAD), a State institution dependent on the National Service of Cultural Heritage, is one of the examples of transformation and adaptation to the new challenges presented by the composition and stability within the Organization as well as the Leadership style, ensuring both the well-being of its officials and the institutional objectives and goals, that is why in the following investigation the ARNAD case is proposed as a model to define the Relevance between the Leadership Form and the development of an Optimal Organizational Climate focused on Human Values and Objectives in the search for the common good in times of a Pandemic.

INTRODUCCIÓN.

A consecuencia del impacto negativo que ha dejado la situación sanitaria por la cual atraviesa nuestro país, no solo a nivel socioeconómico sino que también a nivel psicosocial. La ciudadanía en su totalidad se ha visto en la necesidad de adaptarse a las nuevas formas de ejecutar las actividades relacionadas con el diario vivir.

Ya sea con medidas sanitarias, nuevas formas de trabajo, adaptación social y un amplio número de factores que inciden en las formas de vincularse entre los individuos, se ha evidenciado una serie de efectos que dificultan la transformación y adaptación de las personas y las nuevas formas de relacionarse entre pares, por lo que la figura del “Lider” toma protagonismo como actor social esencial en el desarrollo eficiente hacia nuevas formas de desafío en transformación y adaptación socio ambiental.

El Archivo Nacional de Administración (ARNAD) Institución del Estado perteneciente al Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, ha debido adaptarse a las nuevas formas de ejercer su rol como ente Administrador dentro del Estado, sin omitir su rol principal que es el “compromiso con los ciudadanos” a tal nivel que se requiere de estrategias de modernización y digitalización de los tramites de Legalización documental y Patrimonios Nacionales, para su correcto y eficiente funcionamiento. Sin embargo no solo se trata de agilizar y modernizar la forma en la que se desempeñan los funcionarios y directivos de la institución encaminado hacia los objetivos y atención de solicitudes ciudadanas, también en mayor profundidad la institución requiere de una trabajo enfocado en “Transformar y Adaptar” la nueva forma de vincularse con el medio laboral. Inclusive a los cambios en las relaciones interpersonales de los miembros del Colectivo ARNAD.

A la hora de captar las reglas aplicadas a conducir hacia objetivos como en las relaciones interpersonales entre jefatura y funcionarios, el “cambio” ha generado una serie de dificultades no solo en la relación Desempeño-Forma de Liderazgo también en la forma que se evidencia el desarrollo óptimo de un Clima Laboral entre pares y distribución equitativa de las labores a realizar.

CAPITULO I

1. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A continuación se presenta el capítulo uno del proyecto de investigación el cual de forma precisa busca establecer los puntos de vinculación y coherencia en el trabajo investigativo a realizar.

El alumno en calidad de investigador coloca en evidencia la viabilidad del proyecto planteando el problema de investigación, hipótesis, y objetivos bajo un método cuantitativo el cual busca evidenciar el Factor Liderazgo frente a la percepción de un Clima Organizacional acorde a las necesidades de sus miembros.

En esta instancia el caso en estudio será el del Archivo Nacional de la Administración. (ARNAD)

1.1 - PROBLEMATIZACIÓN.

- 2 El Archivo Nacional de la Administración (ARNAD) es una entidad de carácter estatal dependiente del Servicio Nacional de Patrimonio Cultural, el cual se encarga de archivar y categorizar documentos históricos a través de la historia de su creación.
- 3 Sin embargo el ARNAD y sus funcionarios cumplen objetivos y metas específicos en diversos ámbitos relacionados a los documentos nacionales de carácter público y privados, por lo que su dotación funcionaria está compuesta por funcionarios Administrativos, Técnicos y Profesionales los cuales desarrollan las actividades de forma diaria tanto como atención presencial como legalizaciones de documentos a requerimiento de sus usuarios.
- 4 El aterrizaje de la problematización radica en las conductas y comportamientos de los miembros de la organización (sin necesidad de análisis psicológico) ya que estos miembros se ven afectados por factores externos(Socio ambientales) y factores internos de la organización, factores que dentro del actual contexto ARNAD, se identifican descontentos y conflictos de carácter Organizacional los cuales conllevan a la apreciación de un Clima que favorece la producción sin embargo bajo la hipótesis planteada, estos conflictos no están siendo resueltos de manera eficiente, lo

que causa sensación de Liderazgo solo orientado a las Metas y objetivos institucionales.

Total de usuarios en Archivo Nacional		
Año	2019	2018
N° usuarios totales que requieren los servicios de Archivos	3.282.210	1.150.882
N° usuarios remotos en Archivos el año	3.253.015	1.098.185
N° total de usuarios presenciales en Archivos el año	29.105	52.697

Tabla 1, Resumen de cuenta pública ARNAD (2020) periodo 2019

Usuarios que visitan sitios web administrados por AN	
Usuarios sitio web Archivo Nacional	966.415
Usuarios sitio web Memorias del Siglo XX (MSXX).	124.417

Tabla 2 Resumen Cuenta pública ARNAD (2020) periodo 2019

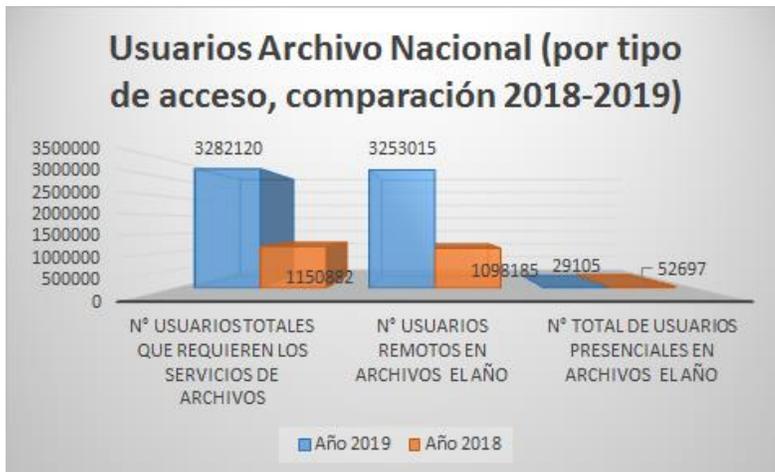


Imagen 1: Recuperada del documento "Cuenta Publica ARNAD"

Sin embargo según el Resumen de la cuenta pública entregada por la Dirección de la Institución, esta contempla diversos desafíos de transformación y adaptación, tanto en los avances de programas de equidad de Género, Cumplimiento de metas por programas de gestión así como la Digitalización y Modernización de la institución para facilitar la tramitación de los documentos solicitados. Metas que según los datos concretos entregados por la Dirección de la DIBAM y por ley 20.285 (Ley de Transparencia), tienen sobre cumplimiento en cuanto a calidad de gestión, atención al usuario y cumplimiento de metas institucionales en una comparativa de carácter simple, lo que hace posicionarla dentro de las instituciones de “Alta Excelencia”. No obstante, en dicho resumen de la cuenta pública, no se aprecia uno de los factores fundamentales dentro de una organización, como lo es el “Clima Organizacional” el cual está compuesto por diversos factores, casi en su totalidad son el Recurso Humano. Los cuales no están siendo considerados dentro de sus necesidades de adaptación a los tiempos que vivimos considerando el factor humano como Soporte vital de toda organización.

Pese a que existen estudios en concreto como el realizado por la fundación PWC sobre el impacto del COVID-19 en los diferentes ámbitos de la Sociedad Civil, es muy bajo el índice de refortalecimiento en las formas de Liderar la Organización hacia los cambios ya sea por información errónea, portales informativos no oficiales y sin respaldo como las RRSS. Nos hace evidenciar un panorama el cual centra al Lider como la cabeza jerárquica de una organización y con toda la responsable tanto como de guiar a su equipo a la adaptación así como de influir en ellos hasta en ámbitos de relaciones personales.

Actualmente y desde el año 2017, ARNAD se encuentra en la implementación de una planificación orientada a la gestión del cambio, que responde a la teoría de Reforma y Modernización del Estado. Ya que el programa de “Digitalización y Modernización” contempla ámbitos tanto del área técnica como la ejecución de labores en si, lo cual podremos apreciar en el capítulo 3 de Análisis de Resultados.

1.2 - ESTADO DEL ARTE.

Victoria-Espinosa (2010). Nos menciona que la concepción actual del fenómeno de Liderazgo no es coherente con la dinámica introducida por *Max Weber* (Dominancia, Obediencia, Poder y Autoridad). Esta percepción se ve afectada a través de la Historia Universal debido a la Consciencia Cívica y Democratización de la Sociedad ya que la influencia del Líder hacia las personas se consigue convenciéndolas no forzándolas y que este logre asumir valores y creencias diversas. Sin embargo el impacto favorable del Modelo de Liderazgo Transformacional en las reacciones Emocionales y Psicológicas de los miembros de la Organización a través de la Estimulación intelectual; Reconocimiento Individualizado; Motivación e Inspiración Carismática, producen simultáneamente mejoras en los grupos de trabajo lo que considera una rápida adaptación con mayor posibilidad de maximizar Eficiencia y Efectividad. (*Sokit.Et Al, 2002*).

EL concepto en estudio constituye un Ambiente Interno o Atmosfera Laboral del lugar de trabajo. *Chiavenato (1999)* nos interioriza a grandes rasgos que la actitud de las personas respecto al Clima Organizacional depende de factores físicos, ambientales, personales y funcionales, los cuales determinan si un Clima Organizacional es grato o no. Desde la base de que una Organización es “Viva”, integrada por personas las cuales revelan el funcionamiento Relacional entre Liderazgo y Clima Organizacional de forma estrecha la cual demuestra una alta influencia dentro del desarrollo del Clima, inclusive afectando de forma directa en la tanto en Productividad como en ámbitos de la vida personal (*Cuadro&Veloso.2010:17*).

Al hacer Referencia a la Variable Clima, estamos mencionando el vínculo hacia una cultura, donde ambas no se entienden por separado. La Cultura describe la forma de vida Institucional en todos sus aspectos (misión, visión, valores, políticas), elementos esenciales a la hora de diferenciar una Organización de otra. (*Chiavenato, 2019:176*).

El Factor Clima Organizacional, es expuesto por primera vez en Psicología, Industrial/organizacional, por *Gallerman* en 1960 donde su definición del concepto basado en el enfoque de *Foreland y Gilmer (1964)*, menciona que “*El clima como un conjunto de características que describen a la Organización, diferenciación con otros influyente en el comportamiento de las personas*”. (*Chiavenato, 1999*) . Lo que para *Anderson (1982)* es entendido como “Calidad de Vida”.

Bris (2002), Citando a *Liker*, subraya una serie de elementos relevantes sin los cuales, no es posible el Desarrollo Positivo Organizacional. Elementos que necesitan basarse en las Relaciones Humanas necesitadas de un orden y estructura organizativa, además evidencia que para su valoración debemos considerar los parámetros de Comunicación, Participación, Liderazgo y Creatividad.

Tal como señala *Gómez (2008:162)*, Citando a *Liker, Hernández y Bris*, coincide que la Motivación, el Liderazgo y la Comunicación constituyen como elementos fundamentales del Clima Organizacional, donde el Liderazgo actúa como factor esencial al momento de describir el Ambiente Laboral ya que posee la capacidad de influir en el comportamiento de sus miembros.

Varias Teorías abordan desde diversos campos investigativos el estudio del Liderazgo y su incidencia en el Clima Organizacional, Desempeño y Productividad. Sin embargo aterrizando la realidad de la Administración Pública Chilena, se establece por Valores y ética, una participación activa de los diversos actores de la esfera pública, apostando por una intervención de carácter Democrático a la hora de Tomar Decisiones que afectan al Colectivo. Lo que respalda el predominio del Liderazgo Democrático dentro del Sistema de Administración Estatal.

Koontz (1998), Considera la Variable liderazgo, elemento significativo dentro de toda institución, por lo que el individuo ejecutor del rol en si requiere de habilidades específicas como: Motivar; Escuchar; Actuar con Probidad; Escucha Activa; Capacidad de Resolución de Conflictos; Pronosticar Situaciones Adversas; Carisma; Capacidad Autocrítica y Habilidades Personales e Interpersonales, siendo descrita la teoría de que los Líderes requieren equilibrar entre su estilo de Dirección Institucional frente al Clima Organizacional desglosando los componentes de equilibrio entre: Poder, Empatía, Inspiración y Técnicas de Desarrollo de Clima Organizacional.

Dentro de un contexto simplificado el enfoque público está dirigido hacia el bien común, mientras que el llamado enfoque privado se caracteriza por un fin comercial. Sin embargo ambos sectores buscan satisfacer necesidades, es por esto que el modelo de Grid Administrativo o Malla Gerencial propuesto por *Blake & Mouton (1964)*, se dispone a evaluar la relación del Liderazgo identificado y el equilibrio de necesidades Productivas y Personales, percibido por los propios miembros de la Organización.

1.3 – JUSTIFICACIÓN DISCIPLINARIA.

La siguiente investigación tiene como finalidad, analizar como la forma de Liderazgo empleada dentro de una Institución del Estado está estrechamente vinculada a un Clima Organizacional apto para el desarrollo integral de sus funcionarios.

Se busca dejar precedentes dentro de la Ciencia Política y la Administración Publica sobre el estrecho vínculo uno como factor dependiente del otro.

1.4 – ANTECEDENTES GENERALES.

El Archivo Nacional es una Institución Pública del Estado de Chile, de jurisdicción nacional. Cuyo objetivo es reunir, organizar y promover el Patrimonio Documental de la nación, lo que facilita el acceso a esta información administrativa, jurídica e histórica que contienen en si los documentos.

El Archivo Nacional fue creado en 1927, mediante el Decreto con Fuerza de Ley 7.217, que unificó el Archivo Nacional de Gobierno (1887) y el Archivo Histórico Nacional (1925). Posteriormente el Decreto por Fuerza de Ley 5.200 de 1929, estableció la creación de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) organismo del cual depende hasta la actualidad.

Entre ellas se contaban la Biblioteca Nacional (1813), el Museo Nacional de Historia Natural (1830), la Biblioteca Santiago Severin de Valparaíso (1873), el Museo de Historia Natural de Valparaíso (1878), el Museo Nacional de Bellas Artes (1880), el Museo de Historia Natural de Concepción (1902), el Museo Histórico Nacional (1911), el Museo de Talca (1925), el Registro Conservatorio de la Propiedad Intelectual (1925) y el Archivo Nacional (1927). El Servicio Nacional del Patrimonio Cultural cuenta en su red con 3 museos nacionales, 24 museos regionales y especializados, 6 bibliotecas regionales, y más de 430 bibliotecas públicas en convenio.

Asimismo, lo integran el Consejo Nacional de Monumentos, el Departamento de Derechos Intelectuales, el Archivo Nacional de la Administración, el Archivo Nacional Histórico, el Archivo Regional de Tarapacá y el Archivo Regional de la

Araucanía, además del Departamento de Pueblos Originarios y la Subdirección de Patrimonio Cultural Inmaterial.

El Archivo Nacional está Conformado por las siguientes unidades de Misión:

- Archivo Histórico
- ARNAD (creado en 1993)
- Archivo Regional de la Araucanía (Inaugurado en 1997)
- Archivo Regional de Tarapacá (Inaugurado en 2001)

Además conformado por las siguientes Unidades de Apoyo Organizacional:

- Administración y Presupuesto
- Comunicación y Ciudadanía
- Descentralización y Apoyo Archivístico

Así como también, cuenta con las siguientes Unidades de Apoyo Técnico las cuales son interrelacionadas y promovidas por la Unidad de Coordinación y Desarrollo Institucional.

- Transferencias Documentales
- Clasificación y Descripción
- Conservación y Restauración
- Proyectos Tecnológicos

Sus funciones:

- Preservar el patrimonio documental público y privado del País, conforme a la normativa y estándares archivísticos de vanguardia. Cuya finalidad es garantizar el acceso a la información pública.
- Fomentar el Desarrollo de Archivos a nivel nacional ejerciendo su rol Normativo y Supervisor

- Prestar servicios de reproducción de los documentos que custodia, calificados según su origen, veracidad e integridad

Misión del Servicio de Patrimonio Cultural.

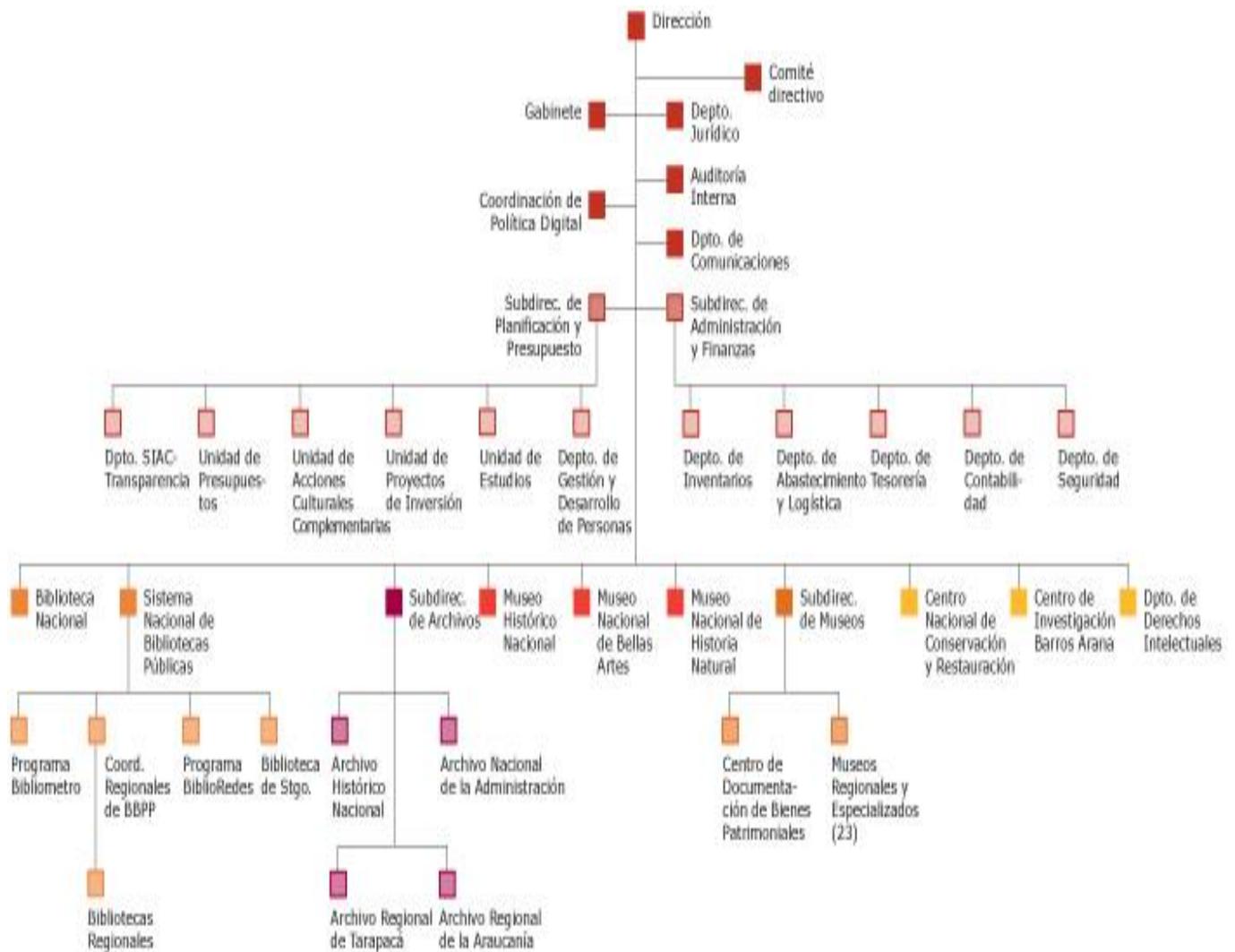
Promover el conocimiento, creación, recreación y apropiación permanente del patrimonio Cultural y la memoria colectiva del País, de esta forma contribuye a la construcción de identidades, desarrollo de las personas y de la comunidad nacional y su inserción internacional.

Dado lo anterior implica, rescatar, conservar, investigar y difundir el patrimonio nacional

Objetivos:

- I. Mejorar y ampliar los servicios culturales que otorga DIBAM a lo largo del territorio nacional
- II. Mejorar y ampliar los espacios culturales y patrimoniales de la institución
- III. Incrementar la documentación, el estudio y el grado de conservación y restauración de los bienes patrimoniales que posee la institución (inmuebles-colecciones)
- IV. Contribuir a la Transparencia del Estado, con la catalogación y archivos de la documentación que este genera.

1.4.1 - ORGANIGRAMA GENERAL.



1.4.2 – ARCHIVO NACIONAL.

La institución según Datos Oficiales de la Pagina Web Patrimonio Cultural entrega la siguiente información respecto al ARNAD.

Patrimoniocultural.gob.cl (2020), a disposición de todos los usuarios y ciudadanos, enfatiza sus bases institucionales y éticas en los siguientes fundamentos.

- Misión: Garantizar a las personas y comunidades el acceso a la información derivada de la Gestión del Estado, a través de su historia y de la acción privada de interés público. Contribuyendo a la construcción de un Estado Democrático y Desarrollo Cultural del País.
- Visión: Ser institución rectora en la definición de estándares que garanticen el acceso a la información pública y privada, de interés público, que contribuya a los procesos de construcción de identidad ciudadana y memoria, con presencia a nivel nacional y regional.

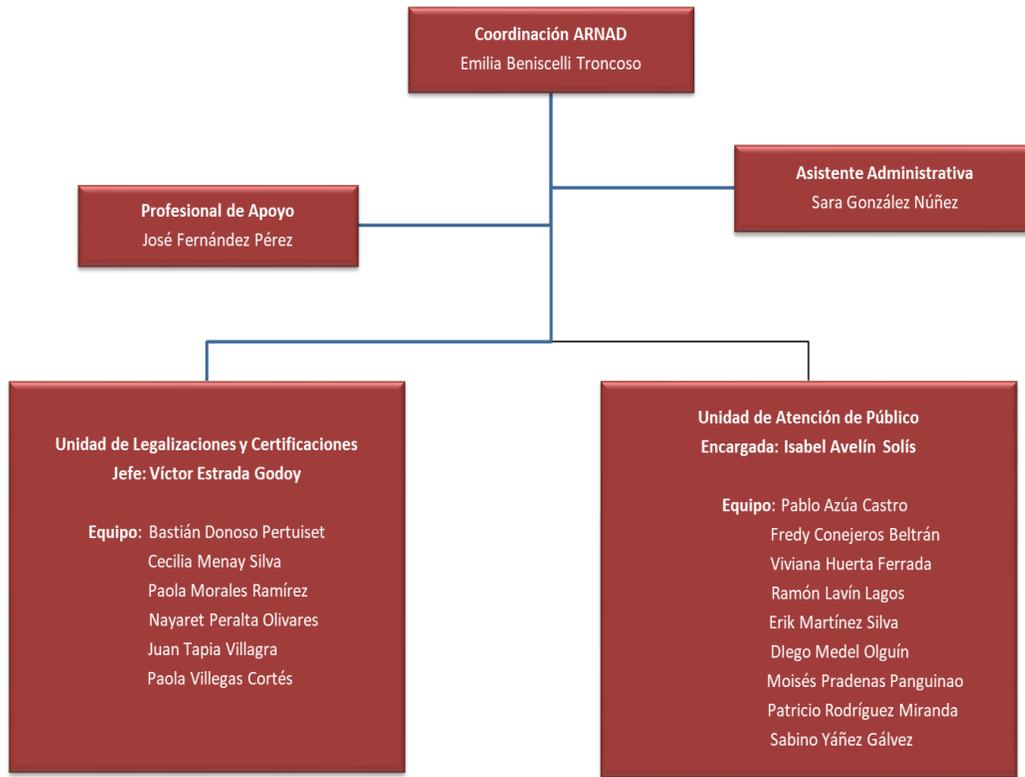
Lo anterior requiere contar con un marco legal reglamentario y procedimental, infraestructura y tecnología moderna además de personal altamente calificado.

1.1 Objetivos Estratégicos.

- I. Potenciar el rol del Archivo Nacional como autoridad archivística a través del fortalecimiento de la Gestión Interna y Externa.
- II. Democratizar el acceso a la información documental generada por la acción del Estado y privados de interés público. A través de la Descentralización de la Gestión y la creación de archivos regionales.

Posicionar al Archivo Nacional como un referente a la construcción de un Estado Democrático, activo en garantizar el ejercicio de los Derechos Ciudadanos y el fortalecimiento de las identidades y memoria histórica.

1.4.3 – ORGANIGRAMA ARNAD 2020.



1.5 – PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿El Liderazgo Identificado en la Institución cumple con el objetivo y desafío de Adaptación al Contexto Sanitario por el cual atraviesa nuestro País y las instituciones del Estado, contribuyendo a un desarrollo óptimo del Clima Organizacional?

1.6 – HIPOTESIS.

H1- El Liderazgo identificado en la Institución ARNAD. No Cumple con los desafíos de Transformación y Adaptación para favorecer un buen Clima Organizacional bajo el actual contexto sanitario de la Administración Pública de Chile.

H0- El Liderazgo identificado en la Institución ARNAD. Cumple con los desafíos de Transformación y Adaptación para favorecer un buen Clima Organizacional bajo el actual contexto Sanitario de la Administración Pública de Chile

1.7 – OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de esta investigación es analizar, el Liderazgo dentro de una Institución del Estado de Chile (ARNAD), proporcionando un panorama entre el Estilo de Liderazgo Ejecutado y su relación con el Clima Organizacional Percibido por sus funcionarios, en el Contexto Actual Chileno de la Administración Pública.

1.8 – OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- I. Analizar el actual contexto organizacional frente a la percepción de los funcionarios ARNAD.
- II. Identificar la forma de liderazgo ejercido en la institución objeto de estudio
- III. Analizar la Relación entre el Estilo de Liderazgo ejercido y el Actual Clima Organizacional.

CAPITULO II

2. - INTRODUCCION AL MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

A continuación en el siguiente capítulo, se presenta lo evidenciado por otros autores referente al contexto de "Liderazgo y Clima Organizacional" basado en sus propuestas teóricas, resultados y conclusiones, lo que permite al investigador sustentar su proyecto académico con respaldo teórico enfocados a los resultados esperados durante el proceso investigativo.

2.1.- LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA.

Estrada-Mejias(2007) en su publicación "*Liderazgo a través de la Historia*" nos menciona que, el hombre como individuo desde sus orígenes ha desarrollado habilidades sociales lo cual ha permitido su evolución en ámbitos de desarrollo en comunidad y habilidades blandas característicos de su persona.

Tal como sucede en el Reino animal donde el macho alfa guía a su manada y ocupa el rol de "Lider", el ser humano ha adoptado esta cualidad de guiar a sus iguales al desarrollo y la supervivencia por lo que en si el desarrollo humano ha requerido de líderes que guíen hacia objetivos y metas.

Sin embargo a través de los años no solo la naturaleza del líder ha sido el pilar fundamental de su desarrollo, ya sostuvo la necesidad de desarrollar ciertas habilidades sociales y de comunicación lo cual nos permite evidenciar que definir Liderazgo no es tan sencillo como definir la convivencia en comunidad.

Mallva-Vivancon & Cordova Marcelo en su publicación "*Liderazgo Natural (2015)*" realizan "supuestos básicos" de conceptualización de los tipos de liderazgo inherente a la manifestación impronta de la forma natural de influir desde ámbitos interpersonales hasta escenarios institucionales.

Considerando las conclusiones de los autores en el "líder natural" donde se respaldan de 5 criterios que permiten su definición.

Espontaneidad. (Gonzalez1998). Aptitudes (Sanders1995). Influencia (Torrado2002) Naturalidad en la toma de decisiones (Gómez Ortiz2006) y equilibrio de intermediación (Acevedo 2000) y en este último punto exclusivamente influyente en factores tanto externos como internos por lo que podemos deducir que sería el punto de encuentro entre el actuar y pensar.

Analizando lo expuesto por los autores, podemos evidenciar que un “Lider” requiere de habilidades propias de su personalidad por lo que respaldamos el argumento que la “naturalidad” como parte de la definición propia de la palabra, no obstante los caminos hacia la convivencia en comunidad requiere de sujetos con algo más que naturalidad del actuar si no que un potencial aún mayor en la toma de decisiones ante situaciones críticas o extremas.

Platón en su obra “*La Republica*” menciona que “*Los mejores son los que deben dirigir las ciudades*”. Hace referencia a la forma de liderar y conducir a sus ciudadanos a cumplir objetivos y metas por un camino correcto, bajo un criterio moral y ético amplio para de la época. Lo que supone un excelente sistema de gobierno (Platón, la republica) o traducido como “conducción a procesos eficientes y eficaces” por lo que además de la Naturalidad del líder este debe tener una formación en estudios y perfeccionamiento lo que respalda una característica especial la cual forja al líder y esta sería la “experiencia empírica”

Por otra parte *Rodríguez (2019)* en su resumen del pensamiento filosófico y político de *Nicolás Maquiavelo* menciona que el Político abre la primera teoría sobre liderazgo entre el periodo de 1840 y 1940 aproximadamente, donde el político nos entrega una mirada bastante negativa dentro de su pensamiento político, nos da a comprender que el ser humano es Malo por naturaleza. “*Si una persona desea fundar un estado y crear sus leyes, debe comenzar por asumir que todos los hombres son perversos, están preparados y dispuestos para mostrar su naturaleza según la oportunidad*” (*Maquiavelo, el Príncipe*). Propuesta que difiere a la de Platón por medio del concepto “*El fin justifica los medios*” ya que indiferente al objetivo cualquier camino que cumpla ese objetivo es válido, con esto nos deja expuesto y evidenciado que para él la forma de liderar no procede solo en la naturalidad si no que en el actuar frente a la toma de decisiones.

Comprendiendo lo anterior a lo largo de la historia se difiere un poco del concepto de "Lider" en aspectos ejecutables, sin embargo se relaciona en sí que el líder debe tener una característica natural y poder decisivo el cual asegure el camino a las vías del desarrollo y al alcance de objetivos.

2.1.2.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO Y LIDER.

¿Qué se entiende por Lider y Liderazgo?

Desglosando el término existen diversos ámbitos sociales donde surge un líder.

Lider según la RAE

- 1. m.y.f. Persona que dirige o conduce un partido político, grupo social, u colectividad.*
- 2. m.y.f. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase.*

Liderazgo según la RAE.

- 1. m. Condición de Líder.*
- 2. m. Ejercicio de las actividades del Lider.*
- 3. m. Situación de superioridad en que se haya una institución u organización.*

Sin embargo ¿Qué nos menciona la teoría?

Para James C. Hunter, "El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en alcanzar los objetivos en pro del bien común" sin embargo situando el termino de liderazgo solo como "Guía" podemos evidenciar que no sería lo mismo una madre en su rol de líder guiando la crianza de sus hijos en comparación a un líder ejerciendo su rol en una organización y que se requiere de ciertos aspectos y conductas que conduzcan al objetivo/os establecidos según cada institución.

Bass (1990) Define liderazgo como "proceso de grupo, como asunto de personalidad, inducir conformidad así como también el proceso de influir"

mientras que para Burns (1979, p.2) en su obra "Leadership" define liderazgo "Como uno de los fenómenos más observados y menos entendidos de la tierra".

Con esto podemos reflexionar que no solo el líder conduce a resultados si no que los resultados están vinculados estrechamente en el tipo de liderazgo que ejerce el individuo.

En concordancia en las definiciones de los autores exponentes de los trabajos de liderazgo encontramos una fuerte influencia de la definición de liderazgo Platónico en las formas de guiar procesos en nuestra actualidad sin embargo la brecha aún se encuentra en la forma de alcanzar estos objetivos, por lo que gran parte de los resultados y la metodología ejecutable al alcance de objetivos es otro de los factores a considerar en las formas de liderazgo.

J.C.Hunter coincide en que "Él Liderazgo es la forma de influir en otros en búsqueda de los objetivos del bien común" por consiguiente debemos considerar un factor adicional a los ya considerados dentro de las teorías de los autores. Observando "la naturalidad", "la ética" y la "moral" como bases fundamentales para la construcción y desarrollo de un Líder. El autor del libro "La paradoja" nos menciona comportamientos observados a individuos en calidad de Líder llegando a respaldar la hipótesis de ciertos factores en común que tienen estos líderes.

Honrado y confiable	Atento y Dispuesto
Un ejemplo	Carácter de exigir responsabilidad
Empatía	Carácter Motivacional
Entusiasta y Positivo	Aprecio por los demás
Respeto	Compromiso

Tabla3 elaboración propia en base a base del texto "La paradoja"

No obstante en aterrizaje de la realidad de nuestra sociedad es que no todos los Líderes ejercen su poder y habilidades de igual forma o con las características mencionadas en la tabla 3. Y considerando el aporte de los autores, la definición de liderazgo abarca más que una característica personal y habilidad de influir y guiar.

En concreto es una definición conceptualizada, abordando rasgos propios de una personalidad íntegra y desarrollo prominente en el sentido de "Empatía" actitud audaz, Crecimiento personal y habilidades interpersonales además habilidades técnicas en materia de relevancia al ejercicio de cada líder, sin embargo se puede evidenciar que las formas de visualizar el liderazgo varían en el actuar de la persona en cuestión sin embargo el objetivo es siempre el mismo "el bien común" entre sus iguales.

2.1.3.- MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LEITHWOOD.

Leithwood. Et Al. (1999), proponen un modelo de liderazgo Transformacional como “la forma más completa de Liderazgo aplicable al ámbito educacional”.

Dicho modelo se caracteriza por no depender del carisma del Lider, responsabilidad de Liderazgo dentro y fuera del establecimiento educativo, motivación y reconocer relaciones interdependientes.

Sin embargo el modelo alcanzo prácticas no solo en el ámbito educacional sino que también a las organizaciones. Este modelo asemeja ciertas virtudes conforme al desarrollo y autorrealización del Lider.

Aquellos que categorizan las prioridades de la organización centrados en el recurso humano y no solo en el enfoque productivo del objetivo institucional.

“La dinámica entre las organizaciones y el entorno facilita el desarrollo de un Liderazgo Transformacional”. (Howell y Costley, 2000) ya sea por estímulo de adaptabilidad al cambio organizacional así como la preocupación individualizada del grupo.

Por lo demás tanto *Leithwood* como Bass enfatizan el Liderazgo transformacional como una forma eficiente y eficaz de progreso.

Este Modelo impuesto por *Leithwood* en relación a la organización comprende:

1. Características personales del Lider y Carisma	2. Consideración Individualizada
3. Liderazgo inspirador	4. Estimulación intelectual

Tabla 4, Elaboración Propia en base al modelo de “liderazgo transformacional propuesto por Leithwood & Juntzi. (2009)

2.1.4. – MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRASACCIONAL SEGÚN MENDOZA Y ORTIZ.

Mendoza y Ortíz (2006). Realizaron una investigación centrada en el modelo de Liderazgo Transformacional propuesto por Bass el cual evidencia dos tipos de Liderazgo opuestos en continuo el “Liderazgo Transformacional y Transaccional”.

El Liderazgo Transformacional dispuesto en 6 elementos claves para su ejecución eficiente.

Carisma y Atributos	Conducta
Estimulación Intelectual	Motivado y Motivador
Consideración Individualizada	Tolerancia Psicológica

Tabla 5 elaboración propia en base a la propuesta de Mendoza y Ortiz. (2006)

A su vez *Bass y Avolio (1997)* exponen los elementos característicos del Liderazgo Transaccional.

Incentivos y Premios	Adm. de activos por excepción	Adm. Pasiva por excepción
----------------------	-------------------------------	---------------------------

Tabla 6 elaboración propia en base a la propuesta de Mendoza y Ortiz. (2006)

Esta evidencia teórica propuesta por las autoras nos coloca al modo de Liderazgo Transformacional por sobre el Liderazgo de transacciones basándose en el modelo de Bass y en concordancia que ambas formas de liderazgo coexisten dentro de la esencia del Líder de forma combinada. (*Sokit.et.Al, 2002*) de igual forma la evidencia posiciona al Liderazgo Transformacional con una mayor ventaja dentro del desarrollo de la cultura organizacional otorgando un ambiente grato, enfocado en las metas y con la individualización correspondiente en el trato Líder – Funcionario.

Precisamente es en este último vínculo donde surge por parte de los seguidores el vínculo “emocional” con sus Líderes. Situación que integra no solo la visión complementaria hacia los objetivos a alcanzar también de igual forma un acompañamiento en la autoestima del colaborador, por lo que el colectivo de colaboradores responde de forma positiva en la productividad vinculando estrechamente una interrelación entre “Forma de Liderazgo y Resultados”.

2.1.5. – LIDERAZGO DEMOCRATICO Y PARTICIPATIVO

Actualmente el concepto “Democracia” se hace fundamental a la hora de ejercer la Toma de Decisiones, ya que no solo contempla la participación activa de un cuerpo Directivo sino que también por naturalidad debe considerar la participación activa de los subordinados o individuos que conforman un determinado sistema.

Para *Robinns & Coulter* (1999) Las características de un Lider Democrático son:

1. Delegar Autoridad y Compartir Control
2. Toma de Decisiones en Conjunto al Equipo de Trabajo
3. Otorgar y sustentar la Confianza
4. Aplicar Feedbacks y corregir en base a Motivar e Incentivar

A su vez *Ganos & Gollos*. (2013), determinan que un Lider Democrático debe tener:

1. Capacidad de integrar a los subordinados en la Toma de Decisiones
2. Directivos y Funcionarios se reúnen para discutir sobre el Trabajo
3. Los Directivos consideran a los Funcionarios ante su consentimiento en la implementación de cambios
4. Los Directivos Informan sobre el progreso relevante
5. Los Lideres deben rendir transparencia en conformidad a sus intenciones y situación actual
6. Consideración de opiniones

Ampliamente los autores exponen características más específicas al momento de hablar sobre Liderazgo Democrático, es por este motivo que a la hora de hacer tangibles las propuestas de los autores podemos identificar con tal evidencia que un líder Democrático además de influir sobre sus Subordinados de forma “Natural” como Lider también fomenta la participación activa de estos.

Considerando la conceptualización de las características de un Lider Democrático es que respaldamos el Criterio otorgado por *Contreras & Barbosa* (2013) donde

consideran que el mundo en constante crecimiento Globalizado requiere de Individuos capaces no solo de Liderar un equipo u organización si no que un individuo como tal preparado de forma integral para enfrentar cambios emergentes, lo que respalda en si misma a lo expuesto por *Schneider (2002)* Donde se considera que un Lider como tal debe no solo poseer la habilidad de influir si no que de gestionar el Capital Humano, influenciar la fuerza de entorno e integrarlo a la Organización.

La participación Como estilo de Dirección, permite que los miembros de la organización tomen mayor compromiso con la misión institucional con el fin de generar mayor motivación por alcanzar los objetivos establecidos.

2.1.6. - LIDERAZGO Y FUNCION ADAPTATIVA

Gutierrez Celis (2019) en su investigación “*El Liderazgo adaptativo de Ronald a Herzfest*” el autor define la teoría del Liderazgo Adaptativo como: “Una forma de liderazgo sin respuestas fáciles” a su vez el modelo de Liderazgo fundamentado por el Profesor *Herzfest* carece de respaldo empírico debido a que se trata de una forma emergente de Liderazgo sustentado en la idea de Liderazgo Transformacional

Sin embargo durante el análisis de lo expuesto por *Gutierrez Celis* el vínculo entre ambas formas de liderazgo no solo se da en la sustentabilidad de uno con el otro si no que existe una relación directa entre los conceptos de “Transformación y Adaptación”.

Como pudimos apreciar según lo evidenciado por *Bass (1999)* y su modelo de Liderazgo Transformacional, este coloca un énfasis central en el “actuar” conforme a la “ética y la moral” además de habilidad en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de sus seguidores.

Por su parte *Chiavenato (2005)* y su planteamiento teórico sobre la “Percepción del Liderazgo Transformacional” no solo hace hincapié en el actuar conforme a los valores “morales y éticos” del individuo que ejerce el rol de Líder si no que expone la influencia directa en los cambios que produce este Liderazgo en sus seguidores

a consecuencia de sus “habilidades y atributos” propios de las características de la personalidad de este.

Por lo tanto, un estilo de Liderazgo con gran capacidad de incidir en otros fomentando la Autoconfianza, Inteligencia Racional, continuo aprendizaje y Autocontrol ante las situaciones desconocidas e inesperadas que puedan afectar el normal funcionamiento de la organización.

En evidencia según la propuesta de “Liderazgo Adaptativo del profesor *Herfezt* nos indica una fuerte inclinación semejante a la forma de “Liderazgo Transformacional” donde ambos enfoques conducen a procesos eficientes enfocados en los objetivos y metas en la búsqueda del bien común de la organización y sus colaboradores.

Sin embargo *Gutierrez Celis* concluye que el “Liderazgo Adaptativo” carece de creatividad, debido a que toma elementos de otras formas de Liderazgo, No obstante dentro de una visión generalizada de la aplicación de “Forma Transformacional de Liderazgo” se encuentra la deficiencia en el punto de “Adaptabilidad” frente a las situaciones de cambio.

Hecho que vincula de forma directa ambas formas de Liderazgo como complementarias aplicables a la organización y su cultura en búsqueda del mismo objetivo “el desempeño y el clima organizacional”.

2.1.7. – CONCEPTO DE LIDERAZGO EMOCIONAL, DANIEL GOLEMAN

El concepto de Liderazgo emocional fue introducido por el Psicólogo Estadounidense *Daniel Goleman*, en su libro “*Primal Leadership, 2002*” en colaboración con *Annie Mckee*. Proyecto que hace énfasis en 6 tipos de liderazgo emocional.

Sin embargo, ninguno de estos liderazgos propuestos por el Psicólogo los posiciona uno sobre otro, ya que el autor evidencia en que “Un Lider no solo conduce hacia objetivos si no que debe ser un individuo responsable de sus emociones y auto gestionar estas de forma eficaz”. Por lo que según el autor, expone los siguientes tipos de liderazgo emocional.

Autoritario	Coach	Afiliado
Democrático	Cohesivo	Timonel

Tabla7, elaboración propia basada en los tipos de liderazgo emocional. (Goleman 2002)

El psicólogo y Periodista también nos menciona que existen ventajas y desventajas sobre las formas de liderazgo emocional, acuñando la responsabilidad propiamente al individuo que ejerce el rol de “Lider”

Entre las ventajas se encuentra la eficiencia organizacional y el bienestar de los funcionarios, sin embargo como el mismo autor expresa en su obra *“La Inteligencia emocional”* (1996) *“El éxito no se encuentra garantizado solo con el conocimiento, si no tenemos dominio de nuestras emociones”*

No obstante en ejecución podemos identificar el término “Autoritario” dentro de las formas de Liderazgo lo que nos esclarece el camino de que no todas las formas de Liderazgo están ligadas al bienestar tanto colectivo funcionario como el bien común si no que más se acercaría a una definición de Liderazgo como la de Maquiavelo donde el fin justificaría los medios ejerciendo el poder del Liderazgo con plena autoridad no democrática a la hora de tomar decisiones en búsqueda del bien común proporcionando una visualización no tan positiva en desventajas frente al control de impulsos y autocontrol emociones dentro de esta forma de Liderazgo Emocional.

Tomando los planteamientos de los autores validamos la definición conceptual de Liderazgo de *Koontz* la cual establece que el Lider debe reunir ciertas características específicas tanto personales como aptitudes lo cual respalda el ejercicio de Liderazgo conforme a las necesidades tanto de la Organización (Objetivos) como también la preocupación por favorecer el Desarrollo óptimo de un Clima Organizacional ,colocando el Factor Liderazgo como una variable Independiente ya que el liderazgo empleado no depende de la organización, si no que de la figura de autoridad que ejerce el rol. Sin embargo autores como Stonner dice que es "el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo". Lo que en si nos hace reflexionar en que los miembros

organizacionales son el recurso humano, por lo tanto su comportamiento será subjetivo y la estimulación e individualización de casos, no parece ser relevante.

2.2. – CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para *Chiavenato (2009)*, el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

El clima organizacional comprende las acciones que se concentran en una organización. Las acciones son captadas por los integrantes de la misma, no obstante esta depende de la percepción personal de cada integrante. (*Gonzalez, Figueroa & Gonzalez.2014*).

Segrero (2013), menciona que el clima organizacional se integra en el ambiente laboral, en especial con las características que afectan el comportamiento de los miembros. A su vez *Cardona y Zambrano (2014)*, definen el clima organizacional, como “*el conjunto de percepciones que tienen los miembros de la organización respecto a las políticas internas, procedimientos prácticos y costumbres*”, vale decir, la Identidad de la Organización. De esta misma forma *Herrera & Castellanos (2013)*, definen el clima organizacional como: “*La cuantificación de la cultura organizacional que permite a los directivos, predecir cuan exitosa es la organización*”.

2.2.1. – TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

Likert, determina que el comportamiento de los miembros subordinados, se encuentra definido por el comportamiento de los Administrativos/Directivos de la organización. Además nos menciona que un clima “participativo” contribuye en el desarrollo óptimo de la afectividad individual y organizacional (*Peña, Díaz & Olivares.2015*)

La teoría de *Likert* nos muestra 3 variables de corte causal o independiente. La primera evidencia como la organización alcanza sus objetivos. La segunda de carácter intermedia que engloba el estado interno y procesos organizacionales y por ultimo las Variables finales que muestran en conjunto a las intermedias y causales, la productividad, ganancia y pérdidas.

2.2.2. – DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Lewin (1936), incorporó el concepto de clima organizacional el cual demostró que el comportamiento humano depende de la situación donde ocurre la conducta. En términos psicológicos llamado “Situación Global” el cual consta de un estudio vinculante entre la persona y el ambiente psicológico.

Durante años, el concepto de “Clima” es utilizado para describir la sensación de atmosfera de la organización, de lo cual gracias a los aportes de estudios de investigación realizados por *Ownen (1976)*, el significado se vio ampliado a conceptos más precisos. Sin embargo los primeros en precisar el concepto de Clima Organizacional fueron *Taigiuri & Litwin (1968)*, Quienes lo definieron como. “una cualidad del ambiente interno de la organización” que dimensiona 3 elementos.

1. Percepción por parte de los miembros
2. Influencia del comportamiento
3. Duración relativa.

En cuanto al punto 3 sobre la duración relativa del clima, este puede verse afectado debido a la influencia del comportamiento de cada persona y su percepción ya sea positiva o negativa.

Bermon. Et .al (1905), reporta en uno de sus trabajos de investigación sobre clima organizacional, 8 elementos esenciales, estos son:

1. Disposición total al cambio en la cultura organizacional
2. Capacidad de resolución de conflictos
3. Apertura al dialogo
4. Relaciones y mecanismos que permitan la autocrítica organizacional

5. Compromiso de todo los miembros en la toma de decisiones
6. Planificación sistémica
7. Liderazgo
8. Recursos físicos y materiales

Fincher (1983) y Nash (1983), posicionan al Clima Organizacional dentro de un sistema Gerencial o Administrativo que influye de forma directa sobre la estructura organizacional, políticas y normas institucionales, reglas del juego, sistema de recompensas y toma de decisiones. Para *Fincher (1983)*, el significado clima organizacional recae en “La percepción que los empleados puedan tener en relación a las practicas organizacionales y los principios operativos.

Por otra parte Robbins (1994), clasifica la cultura organizacional en 2 dimensiones, estas son:

- A. Cultura Fuerte: La cual se define como estable, sin variaciones rotativas de personal. Ya que estos se sienten satisfechos. Lo que a su vez genera compromiso, fidelidad y la existencia de cohesión.
- B. Cultura Débil: Es aquella que no define sus valores, no existe un control directo por parte del Lider, por lo que sus miembros organizacionales se sub agrupan y trabajan a juicio propio.

Entre los factores que influyen dentro de la cultura podemos apreciar:

- Factores Organizacionales (Valores, factores medioambientales, factores físicos, factores geográficos)
- Factores del Entorno (Historia de la organización, idiosincrasia, liderazgo y procesos culturales por excelencia característicos de una cultura organizacional)

En base a estos aportes de *Robbins (1993)*, se determinan 10 características que representan la esencia de la cultura organizacional.

- 1) Identificación de los miembros (integración)
- 2) Fortaleza Grupal (trabajo en equipo)

- 3) Orientación hacia las personas (toma de decisiones)
- 4) Unificación de las tareas
- 5) Flexibilidad al riesgo (innovación y creatividad)
- 6) Recompensación y principios de retribución salarial
- 7) Control (Reglamento y supervisión)
- 8) Forma en la que se orienta hacia resultados
- 9) Sistema abierto (adaptación y manejo de cambios emergentes)
- 10) Comprensión y resolución de conflictos

2.2.3. – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según *Chiavenato (2002, p369)* *“Una estructura organizacional es eficaz cuando esta facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando estos se consiguen mediante costos y recursos mínimos”*

Entonces según lo expuesto por el autor nos hace reflexionar sobre un panorama que mediante un diseño estructural de la organización se logra el alcance de los objetivos determinados por esta, considerando elementos como la Filosofía y Política Organizacional. (Misión, Visión, Valores Organizacionales y Objetivos) Así como también los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos.

En conclusión, el diseño de una Estructura Organizacional dentro de una institución como podría ser un Servicio del Estado coloca al personal Directivo a cargo de ejercer el rol de Líderes por consiguiente de forma natural otorgar la potestad absoluta de poder delimitar el trabajo de cada funcionario estableciendo una posición jerárquica en la cual se establecen las “Reglas” a seguir para el correcto desempeño de las actividades designadas a los colaboradores de la organización.

2.2.4. – APRECIACIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según *Soriano (2005)*, cuyo estudio nos entrega datos y una perspectiva de enfoque “privado” y de carácter internacional, menciona que el porcentaje en el que las pequeñas y medianas empresas se van a la quiebra, varía entre cada país.

En España el 80% de las empresas quiebra antes de los 5 años, y el 90% no alcanza los 10 años. En México, el 75% de las empresas quiebra antes de los 2 años mientras que en Estados Unidos el 30% lo hace antes de cumplir los 3 años. De la misma forma *Cárdenas (2011)*, concluye en que el 90% de las empresas en Ecuador quiebra antes de los dos años.

¿Y las causas? Ambos autores coinciden en que las causas radican en una mala gestión interna, donde no se aprecian sistemas adecuados con el enfoque hacia la productividad de forma equitativa hacia el enfoque de las personas que conforman la organización.

En el contexto de nuestra investigación, nos centramos en el Servicio entregado por las institución estatal ARNAD de carácter público, sin embargo e indistinto a la inclinación de la organización ya sea pública (de uso común) y privada (fines productivos), aplican estándares de calidad y planificación estratégica universal, que su misión es estrechar el vínculo entre el recurso humano con la calidad productiva, por lo que considera el análisis de clima organizacional como factor relevante en la organización tal como menciona, *Peña, Chávez & Agüero, (2013)*, que con la ayuda del capital humano se incrementan los niveles de producción. *Juárez (2012)*, menciona que influyen directamente las estrategias aplicadas a la organización, ya que estas proporcionan información acerca del comportamiento organizacional de los colaboradores.

Al realizar estudios acerca del clima organizacional, se obtienen gran información que permite evaluar y ejecutar cambios en las organizaciones, permitiendo constatar en primera persona de forma directa el clima donde se desenvuelven sus integrantes lo que en sí mismo es un factor de apreciación sobre el tipo de cultura dentro de la organización. (*Segrero, 2013*). Esto nos permite obtener información aún más valiosa y confiable con la cual se permite identificar debilidades y fortalezas, estado organizacional, establecer compromisos por parte de los directivos hacia los miembros colaboradores, toma de decisiones correctas, amenazas y oportunidades. (*Agüero, Better & Rodriguez.2014*)

2.2.5. – CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (2000) Concluye en su estudio sobre “Cultura Organizacional” en que, si bien la cultura y el clima son dos aspectos coexistentes entre si y ayudan a explicar la situación en la que se encuentra una organización (clima) y porque sucede (cultura).

Dentro de sus resultados de la investigación explica que existen 3 implicancias teóricas para el estudio empírico de la “Cultura” dentro de una organización, estas son:

1. Examinar la cultura y rendimiento a través de mediadores.
2. Estudio general de la cultura y sus dimensiones específicas.
3. Cómo estas dimensiones específicas de la cultura aterrizan la base para el desarrollo de un Clima Estratégico.

En consideración con lo expuesto anteriormente por *Schein (2000)*, *Falcones & Suarez (2014)*, exponen 4 tipos de Cultura Organizacional.

1. Cultura de Poder – centralizada: según *G. Blutman (2001)*, sus objetivos son orientados a la productividad y la eficiencia, apoya a sus colaboradores tomando como base sus habilidades y competencias.
2. Cultura Función – Jerárquica: La cultura de la función se centra en el cargo a desempeñar dentro de la organización. El nivel jerárquico adquiere mayor relevancia sin considerar si este conduce a resultados esperados
3. Cultura de la Tarea – Clan: Centrada en el crecimiento del individuo, busca posicionar el recurso humano no solo como conducente a procesos productivos, si no que a potenciar sus competencias y aptitudes.
4. Cultura de la persona – Adhocracia: Es una cultura de estructura organizacional conformada por profesionales altamente calificados, por lo que la capacidad técnica favorece el empoderamiento y permite un desarrollo organizacional autónomo en cada miembro de la organización.

Giorgi, Lockwood & Glynn (2015) en su revisión del concepto de cultura organizacional, establecen 5 criterios de conceptualización dentro de la organización.

- II. Cultura como Valores
- III. Cultura como Historia
- IV. Cultura como Estructura
- V. Cultura como juego de herramientas
- VI. Cultura como categorías

Sin embargo dentro de la definición y conceptualización se omite un punto de encuentro fundamental a la hora de implementar estrategias de cultura organizacional lo que permite observar que el autor ignora en su trabajo la variante de “Clima” y “Adaptación”.

Por otra parte *Schein (2015)* discrepó de esta investigación sobre la Cultura Organizacional debido a que hace énfasis específico en “Las Normas e Historias” por lo que el autor Categoriza la Cultura Organizacional como “un Fenómeno Holístico y de mayor complejidad”

“La cultura organizacional forma parte esencial y de la propia naturaleza de la organización. Suelen darse de forma dinámica, no estática y en variación con respecto a la función de diversos factores” (*Reyes y Moros, 2019*).

Expuestas la idea anterior de los autores y en respaldo con la teoría de *Schein* reflejan un ámbito subjetivo en los contenidos de análisis dentro de la organización lo cual supone 3 niveles de análisis.

- A. Análisis Observable: Referido a los productos de la Cultura. (Patrones de conducta, costumbres, normas)
- B. Análisis Appreciativo: Permite justificar los productos del nivel anterior. (Filosofía y Política Institucional)
- C. Análisis Fundante: Integrado a creencias básicas.

En concordancia con lo mencionado anteriormente podemos apreciar de forma clara y precisa que la Cultura organizacional no solo depende del cumplimiento de objetivos si no que es un concepto más “subjetivo” referente a la vinculación entre la forma de liderazgo empleada y la creación de oportunidades de desarrollo tanto organizacional como en el desarrollo el potencial de los colaboradores orientados hacia el cumplimiento de objetivos.

2.2.6. – LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESENCIAL DE DESARROLLO

Dentro de los elementos principales durante el ejercicio de “Rol de Líder” y basado en la idea de conducción hacia “Objetivos y Metas” la “Comunicación Efectiva” hacia funcionarios, surge como habilidad básica primordial por parte del cuerpo Directivo y Jefatura.

De acuerdo con *Serrano (2001)* en base a las necesidades de información dentro de la organización expone 2 formas de comunicación por los cuales se mantiene el flujo de información entre pares.

El modelo contempla:

1. Comunicación formal, planeada de forma gráfica subdividida en 2 variantes.

A – Descendente. La cual nace desde el cuerpo Directivo hacia abajo en la escala de jerarquización a través

B – Ascendente. La cual surge en los niveles bajos de la organización y escala hacia la alta dirección mediante el llamado “Conducto Regular” (Los RRHH, 2016)

2. Comunicación Informal, que surge de las relaciones sociales.

Chiavenato (2000, p87) hace referencia en que “La Comunicación implica transferencias de información de un individuo a otro” para esto el autor considera 3 elementos:

I. Registro determinado de evento o suceso

II. Información

III. Comunicación

Por lo tanto según lo evidenciado en los aportes de los autores respecto a la Comunicación Efectiva dentro de la Organización y Estructura Organizacional de la misma, esta favorece el desarrollo apropiado de un espacio socio ambiental correcto y grato, enfocado hacia objetivos y metas pero también al bienestar de sus Recursos Humanos.

Donde el Líder de la Organización debe intervenir de forma directa frente a la supervisión del trabajo de sus funcionarios ya que la omisión ocasional de este punto clave dentro de las habilidades del individuo que ejerce el rol de "líder" en la organización, sugiere consecuencias negativas directas acción reflejada en el desempeño y productividad de los funcionarios frente a la forma y estimulación del Liderazgo presente dentro de la organización.

2.2.7. - LIDERAZGO Y CULTURA COMO ELEMENTO ESENCIAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el punto anterior concluimos en que La Cultura Organizacional es un factor de suma importancia ya que se ve caracterizada por el fomento al “sentido de aceptación, pertenencia y comprensión”

Si bien dentro de los valores de la Cultura Organizacional se sustentan en “La Razón de Ser” de la organización, es de vital importancia por parte del individuo que ejerce el Rol de “Lider” generar incentivos a la identidad de sus miembros y apoyar de forma directa a los individuos que demuestran un vínculo emocional con su trabajo.

Por lo demás apreciamos durante el ejercicio de dialogo entre autores que la Cultura Organizacional tiene la misión de velar por el desarrollo integral de sus colaboradores y/o Funcionarios guiándolos a procesos eficientes y eficaces ante el alcance de metas y objetivos.

Según *Diez (2010)*. Para comprender la importancia de la Cultura Organizacional debemos clasificarla según su tipología.

Función Epistemológica: Cultura como mecanismo Epistemológico para dar estructura al estudio de la organización como fenómeno social
Función Adaptativa: comprender los problemas derivados de la misión central. De esta forma confrontar cambios radicales surgidos por diversos factores tanto internos como externos que coloquen a la organización y sus objetivos en estado de “Alteración o Riesgo”
Función Legitimadora: Justifica sentido y valor a la organización. Confiere transparencia y sentido al comportamiento organizacional y de los funcionarios
Función Instrumental: Al ofrecer premisas aceptadas y reconocidas para la Toma de Decisiones. Instrumentos y medios para el alcance de objetivos
Función Reguladora: La Organización se convierte en guía informal de comportamiento, por lo que esta función cumple un rol esencial en cuanto a la estabilidad del entorno laboral
Función Motivadora: Valores compartidos generan cooperación y compromiso por parte de la organización y sus funcionarios
Función Simbólica: Resume los valores e ideales sociales que comparten los miembros

Tabla8: elaboración propia basada en la Cultura organizacional y su Tipología. (Diez, 2010).

Por consiguiente en relación a lo anterior *Lord & Maher. (1993, p, 62)* presentan una visión del Líder frente a la organización sustentado en que “La autonomía del Líder dependerá de sus experiencias anteriores y su percepción e interpretación de los acontecimientos ambientales”

Las Organizaciones van creando su Cultura Organizacional en conformidad con los Valores que nacen dentro del sistema y del tipo de Liderazgo ejercido sin más podemos concluir que dentro de este sistema de Cultura Organizacional como factor de desarrollo evidencia una fuerte influencia por parte del líder en base al clima y el desempeño productivo de la institución en base a alcanzar los objetivos generales y específicos.

Chiavenato(1999,pag.66-69), dentro de su propuesta de “ Administración de Recursos Humanos” señala que, “dentro de las organizaciones, los cambios se presentan durante o previo al curso de los procesos” por lo que la validez del concepto de Desarrollo Organizacional, toma fuerza como “un estudio de la organización en su totalidad” y bajo el compromiso de mejoras en la eficacia organizacional, mediante la intervención constructiva de los procesos, por lo que la definición como tal de desarrollo organizacional es: “la capacidad de las organizaciones hacia un cambio y adaptación.

2.2.8. - MODELO DE LIDERAZGO DE BLAKE & MOUTON, GRID ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO FACILITADOR

Rodríguez (2015) realizó una investigación dentro del contexto de empresas privadas en Ecuador, donde analizó el estilo de Liderazgo de *Blake & Mouton* en empresas comerciales. Dicha propuesta de la autora refleja una realidad local en que el 38% de las empresas participantes del estudio consideran a sus Líderes en equilibrio frente a la productividad y el recurso humano, y el 99% de los sujetos de estudios consideran que sus jefaturas y/o Gerentes necesitan capacitación frente a la forma de ejercer Liderazgo. Percepción descrita por la autora que nos hace

reflexionar sobre la situación actual por la cual trasciende nuestras instituciones tanto Públicas como Privadas frente a este tipo de modelo de implementación.

Las Organizaciones y Empresas suelen utilizar la Cuadrícula Gerencial que les permite identificar el Liderazgo empleado por los Directivos y Jefatura, instrumento que contempla cinco estilos de Liderazgos más comunes dentro de una Organización.

- a) Estilo Laizze-Faire (1.1): Modelo que se caracteriza por un “No Liderazgo” el cual concentra la carga laboral en los colaboradores limitando a la Gerencia o Directivos solo a su “Que hacer”.
- b) Autocrático (9.1): Enfocado en la productividad y los objetivos institucionales, con carácter Burocrático y estricto, no percibe al cuerpo directivo como Lider.
- c) Campestre o Club Social (1.9): De Carácter Social, la administración es ejecutada por un cuerpo Directivo que considera las necesidades de sus colaboradores por sobre los objetivos institucionales.
- d) Participativo (9.9): Valora el trabajo en equipo abogando por la participación y colaboración activa de todos sus miembros lo que en si considera un compromiso con las reglas y la Toma de Decisiones de forma participativa y Democrática.
- e) Status Quo (5.5): Simplemente considera el equilibrio entre las necesidades del personal y el trabajo a realizar.

En concordancia, el instrumento de medición contempla elementos esenciales para identificar esta forma de liderar la Organización colocando de forma simple los ejes articuladores entre el estilo de liderazgo y su orientación (Personas y/o Productividad es por este motivo que *Dutton* citando a *Blake & Mourton*, sugiere que la Metodología de Desarrollo Organizacional expuesta por los autores cuenta con 3 ejes fundamentales sobre las principales inconvenientes dentro del contexto Organizacional.

1: Tanto los miembros de la organización como la institución en si tienden a reducir la falta de correspondencia entre la imagen propia y la realidad, proceso fundamental para fortalecer la autoconsciencia.

2: Las Organizaciones no maximizan si no que satisfacen, son vulnerables respecto a sus contenedores como al contexto del cambio.(*J.March & H.Simmon, "Organization";Whiley & Son-1958*).

3: Constantemente las acciones de los miembros de la Organización son de tipo Disfuncional en cuanto a resultados

Tabla 9, Elaboración Propia, basado en la conclusion de J. M. Dutton en "Review of R. R. Blake and J. S. Mouton", "Corporate excellence through grid organization development: a systems approach" (Administrative Science Quarterly, volume 14 – 1969)

Sin embargo *Blake & Mouton*, dan inicio a su teoría bajo el supuesto de que la labor Gerencial/Directiva iba mucho más allá de las rutinas implícitas del Lider, estas son:

- I. Habilidades interpersonales
- II. Interacción para potenciar
- III. Aprendizaje
- IV. Estimular al personal (creatividad / innovación)
- V. Promover experiencias
- VI. Enseñar

Lo que hace situar a los autores en dos variables lo que les permitió desarrollar la "Matriz Gerencial".

- a) Interés / Orientación = Producción
- b) Interés / Orientación = Persona

En Representación el modelo activa sobre el eje X el interés por la producción, marcando distintos grados de 1 a 9 donde 1 muestra poco interés y 9 mucho interés por la producción. En el eje Y se sitúa el interés por las personas, marcando distintos grados de 1 a 9 donde 1 muestra poco interés y 9 mucho interés por las personas.

Por consiguiente y en concordancia con la propuesta de la autora en su trabajo investigativo en que el modelo de Blake & Mouton es efectivo y utilizado hasta nuestros días por considerar variables sustentadas en la realidad Organizacional. Los directivos adoptan diversos tipos de comportamiento durante la ejecución diaria de su rol como Lider, lo cual posiciona dentro de la Matriz de Gerencia o Grid Administrativo, 4 tipos de Liderazgo predominantes.

Además de visualizar un panorama generalizado ante el fundamento del modelo en identificar el estilo de liderazgo dentro de la organización y efectuar Programas de Mejora Continua, Planificación Estratégica Eficiente ante los cambios emergentes y por sobre todo el punto de equilibrio entre el objetivo Institucional y el bienestar de sus miembros.

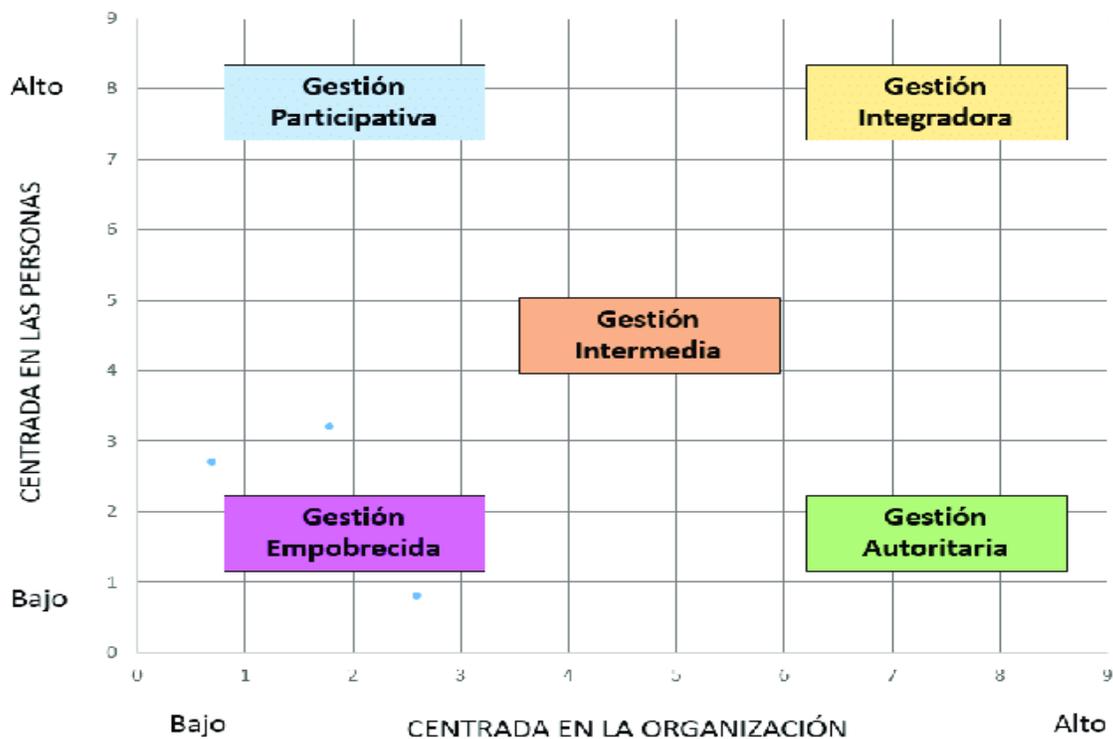


Imagen3. La Rejilla del Liderazgo de Blake Fuente: Adaptado de Blake y Mouton, 1982

En consideración y citando a Blake & Mouton, la autora refiere que estos Estilos de Liderazgo se les puede relacionar con estilos mixtos los cuales no son citados en el Grid Administrativo ya que son considerados comportamientos oportunistas al contexto determinado lo cual responde a una variable de Liderazgo situacional el cual adopta diversas formas de ejercer su rol según el contexto determinado.

Estilo Paternalista	Comprensivo / Controlador
Estilo Pendular	Adaptabilidad como factor protector coincidente con estilo Campestre
Estilo Prudente	Conformidad / Poca Motivación
Estilo Camaleón	Incertidumbre por parte de los colaboradores ante la inestabilidad
Estilo Animador	Motivación / Capacitación y desarrollo

Tabla 10, Elaboración propia, basado en el texto "Liderazgo y Motivación". (Palomo 2013)

En consideración y citando a Blake & Mouton, la autora refiere que estos Estilos de Liderazgo se les puede relacionar con estilos mixtos los cuales no son citados en

el Grid Administrativo ya que son considerados comportamientos oportunistas al contexto determinado lo cual responde a una variable de Liderazgo situacional el cual adopta diversas formas de ejercer su rol según el contexto determinado.

Estilo Paternalista	Comprensivo / Controlador
Estilo Pendular	Adaptabilidad como factor protector coincidente con estilo Campestre
Estilo Prudente	Conformidad / Poca Motivación
Estilo Camaleón	Incertidumbre por parte de los colaboradores ante la inestabilidad
Estilo Animador	Motivación / Capacitación y desarrollo

Tabla 10, Elaboración propia, basado en el texto "Liderazgo y Motivación". (Palomo 2013)

2.3. – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A Continuación, se presenta el tipo de metodología a utilizar para analizar el caso actual del ARNAD. La percepción de los funcionarios respecto al Clima Organizacional Actual por medio de un cuestionario de Percepción de Clima Adaptado según Operacionalización de las variables y el Test de Grid Administrativo para Jefaturas.

2.3.1. – TIPO DE METODOLOGÍA

La Investigación en curso responde a un enfoque cuantitativo, donde se tiende a enfatizar el análisis de causalidad, lo cual, de acuerdo con *Hernández, Fernández y Sampieri (2010, p. 121)*, implica el uso de dos tipos de variables:

- Variable Dependiente
- Variable Independiente

Por consiguiente, la investigación implica incidir sobre la variable independiente, para analizar la forma en que ello afecta o impacta sobre la problemática del caso en estudio; es decir, examinar una relación de causalidad, interviniendo deliberadamente en las causas de los efectos.

En el caso de los estudios no experimentales, no existe ningún tipo de incidencia, por parte de quien investiga, sobre las variables independientes; por tanto, contrario a la

experimentación, se realizan análisis causa-efecto (Variable independiente como causa y la Variable dependiente como efecto) sin mediación alguna sobre la variable independiente

En esta misma línea, *Hernández, Fernández y Baptista (2010)* plantean que, en dichos diseños de investigaciones cuantitativas de tipo no experimental, *“Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural”* (p. 150).

2.3.2. – DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Continuando con el criterio otorgado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes diferencian los tipos de diseños de investigación cuantitativa “por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos” (p. 151).

A partir de dicho criterio, se plantean dos tipos de diseños no experimentales, cada uno con diversos propósitos particulares, sin embargo el diseño escogido en la investigación es de Carácter Transversal ya que recolecta los datos en un solo momento.

Diseño transversal o transaccional: en el tipo de diseño seleccionado para esta investigación se recolectan datos en un solo momento y sus propósitos pueden variar entre las siguientes opciones:

Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;

Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;

Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

2.3.3 - TIPO DE MUESTRA

Dado que en el punto anterior definimos el tipo de metodología, la investigación en curso responde a un tipo de enfoque cuantitativo, con un tipo de diseño no experimental y transversal se opta por considerar a todos los miembros “Subordinados” de la organización de forma equitativa entre sí, ya que al presentarse un universo institucional reducido los sujetos que contribuyen a ser parte de la muestra equivalen al total de funcionarios sin grado de jefatura.

Sujetos de Estudio		
Participante	Cargo	Área
Emilia Beniscelli	Coordinadora ARNAD	Dirección
Víctor Estrada	Jefatura	Legalizaciones
Juan Tapia	Técnico	Legalizaciones
Bastián Donoso	Técnico	Legalizaciones
Nayaret Peralta	Administrativa	Legalizaciones
Paola Villegas	Administrativa	Legalizaciones
Paola Morales	Administrativa	Legalizaciones
Cecilia Menay	Administrativa	Legalizaciones
José Fernandez	Prof. De Apoyo	Coordinación
Sara Gonzalez	Asistente Administrativa	Coordinación
Isabel Avelín	Encargada de Unidad	Atención al usuario
Pablo Azúa	Administrativo	Atención al usuario
Fredy Conejeros	Administrativo	Atención al usuario
Viviana Huerta	Administrativa	Atención al usuario
Ramón Lavín	Administrativo	Atención al usuario

Erick Martinez	Administrativo	Atención al usuario
Diego Medel	Administrativo	Atención al usuario
Moisés Pradenas	Administrativo	Atención al usuario
Patricio Rodríguez	Administrativo	Atención al usuario
Sabino Yáñez	Administrativo	Atención al usuario

Tabla11. Elaboración Propia a partir del Organigrama ARNAD

2.3.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo contemplado es el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural sin embargo el caso de estudios es la entidad ARNAD, parte de este organismo central, cuya función es legalizar y archivar la documentación nacional y su misión de resguardar la integridad de La documentación y Archivos nacionales de carácter público y privado.

La Población total, son los funcionarios presentes en el organigrama oficial del ARNAD lo que contempla un total de 20 funcionarios donde 3 de ellos ejercen el Rol coordinador y supervisor de labores (Liderazgo) y 17 funcionarios corresponden a los miembros colaboradores con dos perfiles de cargo (Administrativos y Técnicos), que ejecutan labores según plan de acción de trabajo. Lo que en conjunto dan vida al Clima Organizacional.

Por lo que al ser una institución indispensable para el funcionamiento estatal con una dotación funcionaria reducida y especializada. Se nos permite realizar una muestra con el 100% de los colaboradores, teniendo la expectativa de participación en el estudio al menos del 50% de la Población total, lo que supone participación activa en el estudio de al menos una de las dos unidades presentes en dicho organigrama.

2.3.5. - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

Variable	Definición
Clima Organizacional Variable Dependiente	Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Variable	Definición
<p>Liderazgo Variable Independiente</p>	<p>Koontz (1998), Considera la Variable liderazgo, elemento significativo dentro de toda institución, por lo que el individuo ejecutor del rol en si requiere de habilidades específicas como: Motivar; Escuchar; Actuar con Probidad; Escucha Activa; Capacidad de Resolución de Conflictos; Pronosticar Situaciones Adversas; Carisma; Capacidad Autocritica y Habilidades Personales e Interpersonales, siendo descrita la teoría de que los Lideres requieren equilibrar entre su estilo de Dirección Institucional frente al Clima Organizacional desglosando los componentes de equilibrio entre: Poder, Empatía, Inspiración y Técnicas de Desarrollo de Clima Organizacional. Bajo la apreciación del autor mediante la técnica de Grid Administrativo se pretende identificar el Liderazgo Institucional presente, si este efectivamente es aquel previsto en los valores institucionales mediante autopercepción y evaluación a los individuos que ejercen autoridad dentro del ARNAD</p>

Tabla 12, elaboración propia

Dimensión	Definición Operacional	Indicadores
Condiciones Físicas y Materiales	Elementos materiales, infraestructura	Condiciones del Inmueble, Espacios y Oficinas
Satisfacción Laboral	Bonificación y Remuneración	Satisfacción con la Remuneración según las labores a desempeñar
Política Administrativa	Normas y Reglas Institucionales	Cumplimiento de las Normas, Horario, Reconocimiento
Relaciones Sociales	Trabajo en equipo, colaboración activa	Relaciones Interpersonales, apoyo del equipo de trabajo
Desarrollo Personal	Capacitación Constante, Ascensos	Grado de Autorrealización
Desempeño	Vinculación con la Labor a desempeñar	Perfil de cargo y labores a desempeñar
Relación con la Autoridad	Jefatura	Relación Con la Jefatura

Liderazgo

Dimensión	Definición Operacional	Indicadores
Estilo de Liderazgo de Equipo 9.9	Liderazgo Democrático como forma elemental de Dirección dentro de la Organización en estudio (ARNAD, Manual de Planificación estratégica 2017-2020) identificado en el modelo de Grid Administrativo	Orientado hacia las Personas. (9.9 - 1.9) Orientado a la Productividad. (9.1) No Liderazgo (1.1)
Estilo de Liderazgo Social 1.9	Estilo de Liderazgo caracterizado por ser muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer las cosas (Blake & Mouton,1964)	
Estilo de Liderazgo Autoritario 9.1	Tiene como fin principal la aplicación Muy débil en habilidades de manejo de personas. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno(Blake & Mouton,1964)	
Estilo de Liderazgo Laizze-Faire 1.1	Estilo de No Liderazgo, indiferente, delega toda la responsabilidad.	

Tabla13, elaboración propia

2.4. - PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA ARNAD, PERIODO 2017 AL 2020

Objetivo Estratégico 1			
Potenciar el rol del Archivo Nacional como autoridad archivística a través del fortalecimiento de la gestión interna y externa.			
Línea de Acción	Actividades	Responsable y Aliados	Plazo en Años
Gestión Interna: 1.1 Estandarizar los procesos de gestión del Archivo Nacional	Conocer y capacitar en sistemas de gestión de calidad a los funcionarios del AN (ej. Norma ISO)	(R) Unidad de Coordinación y Desarrollo. (A): Unidad de Políticas de Calidad	1
	Determinar la aplicación del sistema de gestión de calidad en procesos del AN de acuerdo a su misión	R: Coordinadores de Unidad, Unidad de Coordinación y Desarrollo. A: Unidad de Políticas de Calidad, DIBAM.	1
	Aplicar criterios de Calidad ISO en la cadena de procesos del AN definidos.	R: Equipos definidos según criterio, Unidad de Coordinación y Desarrollo. A: Unidad de Políticas de Calidad, DIBAM.	2
Gestión Interna: 1.2 Optimizar procesos internos y servicios prestados	Elaboración de Plan de automatización de procesos de atención de usuarios.	R: UPT, encargados de atención de usuarios, CUM, UD A: Unidad de Coordinación y Desarrollo	2
	Implementación, seguimiento y evaluación de procesos automatizados.	R: UPT , encargados de atención de usuarios, CUM, CD A: Unidad de Coordinación y Desarrollo.	3,4
	Protocolizar procesos técnicos y establecer plan de trabajo coordinado.	R: UTAT. A: Coordinadores unidades de misión, Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1
	Implementación, seguimiento y evaluación de procesos protocolizados priorizados.	R: UTAT A: CUM, UCD	2,3 y 4
	Definir fondos prioritarios por unidades de misión y planificar aplicación de procesos técnicos archivísticos coordinadamente.	R: Coordinadores unidades de misión A: UTAT	1
	Implementación, seguimiento y evaluación de los procesos técnicos en los fondos prioritarios.	R: CUM A: UTAT, UCD	2,3 y 4
	Fortalecer el acceso remoto a catálogos de fondos del Archivo	R: Unidad de Descripción y unidad de	2,3 y 4

	Nacional	Proyectos Tecnológicos. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo Institucional.	
Gestión Interna: 1.3 Mejorar la infraestructura actual de las edificaciones del Archivo	Elaborar un diagnóstico de las necesidades de infraestructura, en relación con el crecimiento de los fondos documentales y la proyección de archivos regionales	R: Unidad de Transferencias Documentales, Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico, Unidad de Coordinación y Desarrollo. A: Unidad de Conservación, comités paritarios.	1
	Elaborar un plan de mejoras de infraestructura, que identifique áreas de gestión para la obtención de recursos, la reorganización de los fondos documentales y un cronograma parcial	R: Unidad de Transferencias Documentales, Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico, Unidad de Coordinación y Desarrollo. A: Unidad de Conservación, Unidad de Administración y Presupuesto, comités paritarios	1 y 2
	Implementación, seguimiento y evaluación del plan infraestructura	R: Unidad de Administración y Presupuesto. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Conservación.	3 y 4
Gestión Interna: 1.4 Fortalecer las competencias especializadas de las y los funcionarios del Archivo Nacional	Actualizar y validar las necesidades de capacitación en concordancia con la Planificación Estratégica.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: Recursos Humanos (DIBAM), mesa de funcionarios.	1
	Elaborar un plan de capacitación, que identifique relatores internos AN y eventualmente DIBAM.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: Todas las unidades de transversales y de misión, mesa de funcionarios.	1
	Implementar programa piloto de capacitaciones con relatores internos.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: los definidos en el programa.	1 y 2

	Realización de pasantías funcionarias para profundizar el conocimiento, potenciar la comunicación interna e identidad funcionaria.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: Los definidos en el programa, mesa de funcionarios.	1,2,3 y 4
	Realización de vistas guiadas/talleres en depósitos y unidades técnicas a los funcionarios y trabajadores/as del Archivo Nacional.	R: Coordinadores unidades de misión A: Unidades transversales de apoyo técnico (descripción, conservación, transferencia, proyectos tecnológicos), unidad de Coordinación y Desarrollo.	1,2,3 y 4
	Seguimiento y evaluación de la implementación del programa de fortalecimiento de las competencias.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto A: Comité Directivo, mesa de funcionarios.	1,2,3 y 4
Gestión Interna: 1.5 Fortalecer el desarrollo del área de recursos humanos y el mejoramiento de los climas laborales en el Archivo Nacional	Validar perfiles de cargo elaborados, en concordancia con Planificación Estratégica y RRHH DIBAM	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: Comité Directivo, mesa de funcionarios.	1
	Elaborar e implementar uso de procedimientos estandarizados para selección, reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, cese de funciones, en coordinación con RRHH DIBAM.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: Comité Directivo, mesa de funcionarios.	2
	Desarrollar espacios de convergencia para la incorporación del parecer de los funcionarios en las	R: Todos los coordinadores	1,2,3,4

	decisiones (mesa de trabajo, comité paritario, representantes trabajadores, reuniones de unidad).		
	Elaborar plan de intervención en mejoramiento de climas laborales, liderazgo democrático y enfoque de derechos ciudadanos	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto. A: Comité Paritario, Comité Directivo, mesa de funcionarios.	1
	Implementar y evaluar acciones del plan de mejoramiento de climas laborales.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Administración y Presupuesto. A: Comité Paritario, Comité Directivo, mesa de funcionarios.	2,3,4
Gestión Interna: 1.6 Mejorar comunicaciones	Validar y ejecutar plan de comunicaciones del AN.	R: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía A: Comité Directivo	1
	Diseñar e implementar plan de actividades que permitan mejorar el flujo de información interna y externa de cada unidad del Archivo Nacional.	R: Todos los coordinadores de unidades, Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía	1

	Seguimiento y evaluación de plan de comunicaciones y actividades que mejoran flujo de información	R: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo Organizacional.	1,2,3,4
Gestión Interna: 1.7 Entregar Directrices Archivísticas para la Administración Pública.	Revisar y actualizar las normativas archivísticas que propicia y difunde el AN.	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico. A: Unidades de apoyo técnico: Transferencias, Descripción, Conservación.	1
	Difundir las normas archivísticas para la institucionalidad pública con creciente impacto.	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico, Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía.	2,3,4
	Generar un plan de visitas técnicas de supervisión, incluyendo participación de del ARA y ART.	R: Unidad de Transferencias Documentales, Unidad de Conservación y Unidad de Descripción (de forma conjunta). A: Coordinaciones Archivos Regionales, Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1
	Implementación, seguimiento y evaluación de plan de visitas técnicas.	R: Unidad de Transferencias Documentales, Unidad de Conservación, Unidad de Descripción. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo	2,3,4
	Realizar capacitaciones sobre normativa archivística dirigidas a la institucionalidad pública con creciente cobertura.	R: Dirección AN (a través de Proyecto Patrimonial).	1,2,3,4

	Institucionalizar la formación y capacitación de archivistas a nivel técnico en el marco de la Escuela Nacional de Archivos	R: Dirección AN (a través de Proyecto Patrimonial)	2,3,4
Gestión Externa 1.8 Reforzar la presencia del Archivo Nacional en redes archivísticas y académicas nacionales e internacionales	Generar un plan de trabajo para reforzar la presencia del Archivo Nacional y sus funcionarios en instancias académicas, técnicas y de políticas públicas en torno a archivos e información, nacionales e internacionales.	R: Dirección, Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía, Unidad de Coordinación y Desarrollo. A: Comité Directivo	1
	Desarrollar y evaluar el plan de presencia nacional e internacional	R: Dirección, Comité Directivo, Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía. A: Comité Directivo	2,3,4

Tabla 14, elaboración propia. Fuente: <https://www.patrimoniocultural.gob.cl/>

Objetivo Estratégico 2			
Democratizar el acceso a la documentación generada por la acción del Estado y privados de interés público, a través de la descentralización de la gestión técnica y la creación de archivos regionales.			
Línea de Acción	ACTIVIDADES	RESPONSABLES Y ALIADOS	Plazos en Años
2.1 Gestionar la implementación progresiva de los archivos regionales	Definir prioridades para la instalación de archivos regionales de acuerdo a la información del Censo Guía, avances en gestiones y factibilidad político-financiera	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Administración y Presupuesto.	1
	Elaborar protocolo de gestión para la implementación de Archivos Regionales.	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico. A: Dirección, Unidad de	1,2,3,4

		Comunicación y Ciudadanía	
	Establecer contacto directo con las autoridades regionales e instituciones aliadas (universidades, sociedad civil, alcaldes, etc.) para negociar la implementación de los archivos regionales.	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico. A: Unidad de Planificación y Presupuesto	2.3.4
	Implementar y evaluar protocolo de gestión.	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico.	1
	Fortalecer el Censo Nacional de Archivos cumpliendo con las normas internacionales y convirtiéndolo en un instrumento funcional a la instalación de los archivos regionales.	R: Unidad de Descentralización y Desarrollo Archivístico. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo Unidad de Proyectos Tecnológicos	1
2.2 Organizar y poner en marcha el Sistema Nacional de Archivos	Desarrollar un nuevo Reglamento del Archivo Nacional y el Sistema Nacional de Archivo (SNA).	R: Dirección AN. A: Unidades de Transferencias Documentales, Coordinación y Desarrollo, Conservación	1
	Gestionar la promulgación de los reglamentos.	A: Dirección AN.	1,2
	Aplicar definición y desarrollar procedimientos básicos del SNA en todos los archivos de misión que componen el Archivo Nacional	R: Dirección AN. A: Unidades de misión, Unidad de Coordinación y Desarrollo.	2

	(piloto con archivos de misión).		
	Evaluación de la aplicación de las normas archivísticas en los archivos que conforman el SNA	R: Coordinaciones de archivos de misión y unidad por definir.	2
	Evaluación de la aplicación de las normas archivísticas en los archivos que conforman el SNA.	Unidad por definir.	3,4

Tabla 15, elaboración propia. Fuente: <https://www.patrimoniocultural.gob.cl/>

Objetivos Estratégicos 3			
Posicionar al Archivo Nacional como un referente la construcción de un Estado democrático, activo en garantizar el ejercicio de los derechos ciudadanos y en el fortalecimiento de las identidades y de la memoria histórica.			
Línea de Acción	Actividades	Responsables y Aliados	Plazo en Años
3.1 Promocionar, proteger y dar acceso a documentación de interés nacional, regional y comunitario	Establecer la creación y desarrollo del Archivo Nacional Digital (AND) a través de un plan que lo defina y establezca regiones - comunidades donde se abordará proyecto	R: Dirección y Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía. A: Unidades de Apoyo Técnico	1
	Elaborar y ejecutar programa para la puesta en línea de la información del AND de las regiones y comunidades según el orden de priorización y cubriendo el total de regiones establecidas.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Descripción y Unidad de Proyectos Tecnológicos. A: Unidades de misión y Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía.	2,3,4
	Difundir el AND y promover el acceso en línea a la información de las regiones y comunidades según avance y procesos técnicos definidos por el AN.	R: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía. A: Unidad de Proyectos Tecnológicos	1,2,3,4

	Suscribir y desarrollar convenios de trabajo para archivos locales que permitan el acceso e investigación de fondos en sus propios lugares de origen (Ej.: Archivo Coya).	R: Unidad de Transferencias Documentales. A: Dirección, Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1,2,3,4
3.2 Potenciar el desarrollo archivístico en torno a memorias negadas y marginadas	Poner en valor y visibilizar archivos públicos y administrativos en lo referido a la violación de los derechos humanos.	R: Archivo Nacional de Administración. A: Unidad de Comunicación y Ciudadanía, Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1,2,3,4
	Fortalecer e incrementar el fondo Mujeres y Géneros y difundir sus tesoros	R: Archivo Nacional Histórico. A: Unidad de Comunicación y Ciudadanía. Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1,2,3,4
	Establecer un Archivo Digital de la Memoria indígena en colaboración con CONADI y otros centros de estudios indígenas.	R: Archivo Regional de Araucanía. A: Unidades de Proyectos Tecnológicos, Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía.	1,2,3,4
	Establecer un fondo de la memoria China en Chile.	R: Archivo Regional de Tarapacá. A: Dirección, Unidad de Coordinación y Desarrollo, ARNAD y ANH.	1,2,3,4
	Establecer alianzas y convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas de memoria y	R: Dirección, Unidad de Coordinación y Desarrollo Institucional.	1,2,3,4

	derechos humanos.	A: Coordinadores unidades de misión, Unidad de Coordinación y Desarrollo, Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía.	
	Transferir competencias en formación y gestión de archivos a organizaciones de la sociedad civil	En relación con objetivos de la Año, 1,2,3,4 Escuela Nacional de Archivos.	1,2,3,4
	Potenciar y apoyar la participación de archivos comunitarios y de derechos humanos en instancias de fortalecimiento archivístico.	R: Unidad de Coordinación y Desarrollo. A: Unidades de Transferencias Documentales y Conservación.	1,2,3,4
3.3 Generar acciones de extensión, comunicación y educación usuaria del Archivo Nacional.	Establecer un plan de abordaje e implementación de visitas guiadas, analizando y potenciando sus impactos cualitativos y cuantitativos, integrando a todos los archivos de misión.	R: Unidades de misión, Unidad de Coordinación y Desarrollo Institucional. A: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía.	1
	Implementar, supervisar y evaluar el desarrollo del plan de visitas guiadas (dentro del desarrollo de los guiones, será exigible la alusión a las memorias negadas y marginadas).	R: Unidades de misión. A: Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1,2,3,4
	Elaborar y evaluar la implementación de cartelera de actividades de extensión y educación usuaria (seminarios, talleres, exposiciones, archivo en terreno), considerando	R: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía. C: Comité Directivo.	1,2,3,4

	también nivel internacional		
	Elaborar y distribuir material educativo acerca de la función del AN.	R: Unidades de misión. A: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía.	2,3,4
	Fortalecer el impacto del AN en redes sociales (uso de Facebook, Twitter, otros).	R: Unidad de Comunicaciones y Ciudadanía. A: Proyecto Sinergia ALA.	1,2,3,4
3.4 Generar línea de investigación, tanto referida a fondos archivísticos, como a otros temas archivísticos de relevancia.	Establecer líneas de investigación archivística, referidos a fondos documentales e impactos de audiencias.	R: Unidades de apoyo técnico, unidades de misión y Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1
	Realizar propuestas temáticas y de gestión de iniciativas de investigación (pasantías, asistencia a congresos, presentación de ponencias, actividades de difusión, entre otras), en líneas tales como insumos para educación, publicaciones, contenidos digitales, generación de archivos comunitarios,	R: Unidades de apoyo técnico, unidades de misión y Unidad de Coordinación y Desarrollo.	1,2,3,4

	procedimientos técnicos, innovación etc.		
	Identificar aliados y desarrollar procesos para visibilizar líneas de investigación con fuentes primarias (organizaciones archiveros, núcleos de investigación académica, etc.).	R: Todas la unidades del Archivo Nacional	1,2,3,4

Tabla 16, elaboración propia. Fuente: <https://www.patrimoniocultural.gob.cl/>

2.5. - DESAFIOS DEL ARNAD 2020, SEGÚN DOCUMENTO OFICIAL DE CUENTA PÚBLICA

Iniciar la construcción del Archivo Regional de Tarapacá, en Alto Hospicio, la que debería culminar a mediados de 2022.

- Instalar institucionalidad archivística en las regiones de Copiapó y Antofagasta (conservadores regionales, equipos técnicos y profesionales, vinculación con las instituciones y comunidades regionales).
- Apoyo al desarrollo de la infraestructura archivística de la Araucanía, a través de las obras de mejoramiento y estandarización de los depósitos documentales del Archivo Regional de la Araucanía.
- Disponibilizar el ecosistema de transferencia de documentación electrónica generada por los organismos del Estado, como resultado de la implementación del proyecto de modernización, en su último año de ejecución.

Consolidar el área de vinculación con el medio, a través del Programas Memorias del siglo XX, de iniciativas con comunidades afrodescendientes y con la realización de la segunda versión de la Escuela Nacional de Archivos, destinada a la formación archivística de funcionarios de instituciones públicas.

2.6. – EL PROBLEMA ARNAD 2020

A prontas de Finalizar el año 2020, y luego de una serie de efectos colaterales que ha provocado tanto el estallido social del pasado 18 de Octubre de 2019, como La pandemia por Virus Covid-19, El ARNAD se encuentra en proceso de Reformas y Modernización Institucional, ya sea en sus plataformas y canales digitales como la vinculación de los funcionarios de la institución en la forma mixta percibida de como ejercen las nuevas condiciones de trabajo.

Sin embargo actualmente y según la página oficial del Servicio de Patrimonio Cultural, su calificación en cuanto a atención y Programas de Metas por Gestión, se encuentra con altos índices de calidad y excelencia, como pudimos apreciar dentro de la introducción al caso, sin verse opacados por leves retrasos en algunas gestiones de las solicitudes atendidas de forma presencial para los usuarios. Por consiguiente, es que funcionarios del ARNAD se han visto obligados a adoptar nuevas normas y políticas sanitarias que promuevan el autocuidado y la restauración de la salud, no obstante y revisado en los puntos teóricos conceptuales y Estado del Arte, podemos aproximar una realidad en base a las condiciones psicológicas en las que se encuentra el personal miembro de la organización, (materia de estudio específica del área de psicología), ya que estos al igual que el resto de los ciudadanos se ha visto sometido a cambios y adaptaciones socio ambientales, además de la adaptación a los desafíos y metas a plazo de la institución. Y en consideración que cada miembro colaborador del desarrollo institucional y objetivos ARNAD, presenta características propias de su personalidad que influyen fuertemente en la forma que se desenvuelven en el puesto de trabajo, además del dote de la experiencia emocional, convierte al miembro de la Organización, en un posible factor de riesgo para el Clima Organizacional (ante una inadecuada gestión emocional), lo que se puede considerar un desencadenante de conflictos internos entre los miembros y retrasos en la Toma de Decisiones. Todo esto nos hace apreciar si ¿El Liderazgo Identificado en la Institución cumple con el objetivo de Adaptación al Contexto Sanitario por el cual atraviesa nuestro País, contribuyendo a un desarrollo óptimo del Clima Organizacional?

Problema que posiciona al Lider como variable independiente ya que el individuo que ejerce el rol no depende de los miembros para el ejercicio de su autoridad, sin embargo el clima organizacional se ve directamente afectado tanto por los factores externos de sus

miembros(psicológicos ,sociales y económicos) como de factores internos (Vínculo entre las dimensiones de clima organizacional entre ellos, de valor fundamental la forma percibida de Liderazgo y el estrecho vínculo con el desarrollo de un Clima que cubra las necesidades del contexto Chileno Actual) debido a la falta de información argumentada y oficial.

No conforme se hacen evidente dos interrogantes apreciadas las cuales dejan apertura a posibles investigaciones futuras.

¿Cómo perciben los funcionarios las condiciones respecto a su clima organizacional actual y las formas en que el rol de Liderazgo Democrático ha hecho frente a cambios emergentes y rápida adaptación?

Es por este motivo que se establece la siguiente relación:

Liderazgo: Variable Independiente, presente en la institución con una mirada profunda a las tablas 3 a 9, y a su vez en las tablas correspondientes a la planificación estratégica periodo 2017 – 2020 (Tablas, 14 a 16), nos refleja un compromiso estable y eficiente a la búsqueda del bien común de todos los miembros y usuarios, donde se aprecian valores ampliamente Democráticos promoviendo la participación activa tanto de sus miembros como de sus usuarios. Colocando la Misión, Visión y Objetivos en el eje principal del desarrollo y enfoque Institucional.

Clima Organizacional: Variable dependiente, ya que el clima en si coexiste con la institución y la cultura, por lo que se necesita una mirada interna de los funcionarios para su percepción de forma certera. El cual se ve influenciado por los diversos estilos de liderazgo así como otros factores de carácter tangible inanimado dentro de la Institución así como la participación en la toma de decisiones frente al contexto determinado.

Por consiguiente, el caso ARNAD refleja una clara evidencia de que existen nuevas formas de desafíos, transformaciones y adaptaciones lo cual en si “supone” cambios positivos, tanto para la organización como para sus miembros, resultados en su productividad y atención a usuarios. Esto no siempre debe ser relacionado con cambios favorables ya que detrás de la implementación existe un grupo de individuos los cuales se han visto afectados de diferentes formas y grados ante el contexto socio ambiental y sanitario el cual se dio inicio en marzo del presente año, y el cual según cifras entregadas

por el Ministerio de Salud y Contraloría General de la Republica. Han reflejado un alto impacto negativo en la población, sin embargo las redes de apoyo a la salud mental se han visto entorpecidas respecto al potencial contagio del virus en curso, por lo que cada individuo ha optado por formas alternativas de sobre llevar cada situación en particular lo que nos hace crear dos interrogantes para posibles investigaciones futuras.

¿El líder se preocupa por el bienestar de sus subordinados, de individualizar casos y de apoyar en la motivación y transformación del contexto?

¿Existe un ente activo y presente encargado de velar por la integridad y bienestar de sus miembros que ejercen el rol de Líder?

No obstante, independiente de las interrogantes surgidas a través del proceso investigativo, un evento percibido y evidente no solo en esta Institución, si no que a nivel Nacional, es el plan de “Retorno seguro” a las labores habituales, ya que ante el manejo implementado por las autoridades no ha sido suficiente para restaurar la confianza por parte de los miembros del equipo ARNAD, sin embargo el equipo se encuentra en constantes espacios de dialogo respecto a la toma de decisiones frente al contexto actual, lo que aún no refleja resultados conformes para sus funcionarios, en base a la resolución de conflictos internos, considerando que el funcionamiento de la institución prosigue con normalidad el alcance de sus metas y objetivos.

CAPITULO III

A continuación, en el siguiente capítulo podremos apreciar los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición formulados para las variables identificadas. Tanto la variable independiente como la variable dependiente responden al tipo de metodología cuantitativa, donde para la variable independiente se aplica el test de liderazgo de Blake & Mouton para jefaturas, el cual contempla dos dimensiones principales así como una encuesta de percepción de Clima Organizacional diseñada para funcionarios.

3.1.- PRESENTACION DE RESULTADOS EN BASE A: “objetivo de análisis de percepción de clima organizacional”

Para lograr un alcance confiable se realiza una encuesta de carácter cerrada con enfoque multidimensional y 3 indicadores por dimensión evaluada. Ante el contexto sanitario por el cual atraviesa nuestro país, se dificulta el acceso completo a la información y resultados esperados. Sin embargo la encuesta diseñada contemplaba a 17 funcionarios principalmente administrativos y técnicos de los cuales 12 respondieron de forma satisfactoria la encuesta, obteniendo un alcance del 71% del total estimado para el análisis de los resultados de la encuesta de percepción de clima organizacional.

3.1.1.- ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO Y MATRIZ DE RESULTADOS

La encuesta aplicada al personal funcionario del ARNAD, es un instrumento de medición de carácter cuantitativo, por lo que hace fundamental la relevancia de los resultados y no categorías específicas como lo son la edad, sexo etc.

La encuesta se encuentra aprobada como instrumento de medición, validado por la directora de carrera de la escuela de Ciencia Política y Administración Pública. Lo que la valida como instrumento libre de sesgos.

Estructura Multidimensional, considerando aspectos relevantes y básicos para el ejercicio de labores de toda personal.

Dimensión		Indicadores	En acuerdo	En desacuerdo
Infraestructura y materiales	1	¿Las oficinas y puesto de trabajo proporcionan herramientas ergonómicas y tecnológicas adecuadas para mis necesidades y comodidad para el desarrollo de mis labores?		
	2	¿Considera que la infraestructura e inmueble es acorde a las necesidades de la Organización y de sus miembros colaboradores?		
	3	El recinto proporciona espacios de compartimiento y actividades no laborales (sala de descanso, casino, baños, etc)		

Fuente: extracto de la encuesta de percepción de clima (1)

Se consideran 3 preguntas generalizadas pero fundamentales para identificar las condiciones mínimas humanas del ejercicio de labores.

Dimensión		Indicadores	En acuerdo	En desacuerdo
satisfacción Laboral	4	¿Se siente conforme con la remuneración percibida frente a las labores y responsabilidad que otorga su cargo?		
	5	¿El Horario de trabajo me permite realizar actividades extra laborales (personales) de forma adecuada?		
	6	¿ Percibe usted flexibilidad horaria en caso de ser requerida por motivos personales y/o de fuerza mayor)		

Fuente: extracto de la encuesta de percepción de clima (2)

Dentro del ítem de satisfacción Laboral, se consideran 3 preguntas enfocadas en la satisfacción bajo el contexto sanitario, ya que la dotación funcionaria se encuentra de forma parcial ejecutando sus labores, tanto en teletrabajo como de forma presencial lo que hace fundamental ante la crisis económica el nivel de satisfacción económico y flexibilidad en consideración de los funcionarios, y como el estado acude a cumplir las necesidades básicas en su rol como empleador.

Dimensión		Indicadores	En acuerdo	En desacuerdo
Política Administrativa	7	¿Tengo conocimiento del manual de políticas internas y de su contenido?		
	8	Ante eventualidades de carácter adverso, se suele recurrir al conducto regular establecido para resolución de estos?		
	9	¿Cómo funcionario percibo ser parte de los logros en las metas y objetivos establecidos por la organización?		

Fuente: extracto de la encuesta de percepción de clima (3)

En el ítem de Política Administrativa, se aprecian 3 preguntas de carácter específico en base al conocimiento administrativo y políticas internas, se hace fundamental la percepción de este ítem ya que ante el contexto actual, es de carácter fundamental conocer los protocolos y las políticas institucionales ya que suelen ser el canal de requerimientos para levantar información tanto organizacional como personal.

Dimensión		Indicadores	En acuerdo	En desacuerdo
Relaciones Interpersonales	10	Durante mi estadía como funcionario ¿he formado lazos afectivos con mis compañeros de trabajo?		
	11	¿Cuándo factores externos inciden en mi trabajo (motivos personales) percibo el apoyo de mi equipo de trabajo?		
	12	¿He generado lazos de confianza con miembros de la organización?		

Fuente: extracto de la encuesta de percepción de clima (4)

Dentro del ítem de Relaciones Interpersonales, se consideró este concepto un aspecto esencial para un manejo adecuado de la estabilidad psicoemocional del personal. Considerando un factor central la calidad del ambiente de la institución. El apoyo y los lazos afectivos constituyen el eje principal de un grato ambiente y estable conforme a la planificación de largo plazo.

Dimensión		Indicadores	En acuerdo	En desacuerdo
Desarrollo Personal	13	¿Cuento con acceso a capacitación y formación académica, para contribuir en mi conocimiento respecto a la materia laboral que ejecuto?		
	14	¿Tengo reconocimiento de mis superiores cuando realizo un buen trabajo y/o aporte dentro de la organización?		
	15	¿Estoy informado oportunamente de los procesos internos que permitan la concursabilidad a otros cargos y/o ascenso?		

Fuente: extracto de la encuesta de percepción de clima (5)

El último ítem considerado dentro del instrumento de medición es el de percepción en relación a la autoridad, este aspecto se sitúa como de carácter Excepcional ya que nos otorga la apreciación frente a los resultados esperados del test de liderazgo aplicado las jefaturas del ARNAD.

Ante el contexto del cual se hace mención en el estudio del caso, las 3 preguntas son centradas en el apoyo, apreciación y resolución de conflictos. Una vez aplicado el instrumento de medición, se requiere de apoyo de la unidad de Desarrollo organizacional del ARNAD, la colaboración de los funcionarios se ve entorpecida en base al contexto país, sin embargo y como se menciona con anterioridad el alcance fue del 71% equivalente a la participación de 12 funcionarios y 5 de los 17 estipulados se abstuvieron de contestar por diversos motivos de carácter personal.

Los resultados obtenidos se digitalizan en una tabla Excel de carácter simple con una fórmula empleada [CONTAR], una vez traspasados los resultados y gracias a la fórmula empleada nos otorga el panorama total del alcance de la encuesta y con valor 1 para la respuesta "EN ACUERDO" y valor 2 para la respuesta "EN DESACUERDO". El "TOTAL" el carácter del alcance máximo de participación.

La mirada progresiva de desarrollo personal, contribuye un factor de autorrealización lo que posiciona al funcionario como una figura humana considerada dentro de la institución. Las 3 preguntas contempladas hacen referencia a la calidad humana percibida de los superiores para con el personal subordinado.

Dimensión		Indicadores	En acuerdo	En desacuerdo
Relación con la Autoridad	16	¿Cuándo tengo un problema indistinto al contexto (personal y/o laboral) cuento con el apoyo de mi jefe(a) de su motivación y escucha activa?		
	17	¿Mi jefe (a) participa activamente de la resolución de conflictos respecto al entorno laboral, abogando por la gestión adecuada de los temperamentos de la situación?		
	18	¿Mi jefatura considera mi participación e ideas respecto a las mejoras continuas, para contribuir en un clima grato y acorde a las necesidades tanto del personal como de las metas y objetivos?		

Fuente: extracto de la encuesta de percepción de clima (6)

I.SOBRE INFRAESTRUCTURA	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
¿Las oficinas y puesto de trabajo...	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Percibo que la infraestructura...	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
El recinto proporciona espacios...	12	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1

II.SOBRE SATISFACCION LABORAL	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
¿Se siente conforme con la remun..	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
¿El Horario de trabajo me permite...	12	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
¿Percibe usted flexibilidad horaria...	12	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

III. SOBRE POLITICA ADMINISTRATIVA	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
¿Tengo conocimiento del manual de políticas ...	12	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
Ante eventualidades de carácter adverso...	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
¿Cómo funcionario percibo ser parte de los logros...	12	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

IV. SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Durante mi estadía como funcionario ...	12	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Cuando factores externos inciden en mi trabajo...	12	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
¿he generado lazos de confianza con ...	12	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1

V. SOBRE DESARROLLO PERSONAL	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
¿Cuento con acceso a capacitación y formación...	12	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
Tengo reconocimiento de mis superiores cuando ...	12	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
¿Estoy informado oportunamente de los procesos...	12	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2

VI. SOBRE RELACIÓN CON LA AUTORIDAD	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
¿Cuándo tengo un problema indistinto al contexto...	12	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2
¿Mi jefe (a) participa activamente de la resolución...	12	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
Mi jefatura considera mi participación....	12	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2

Tabla 17, Fuente: Elaboración propia. (Matriz de resultados)

3.1.2. – CUANTIFICACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES

Dentro de los aspectos a considerar de la encuesta aplicada, una vez traspasados los resultados obtenidos en la matriz, se procede a aplicar la formula Excel [=CONTAR.SI"=1"] para filtrar la información otorgada por los funcionarios en base a "EN ACUERDO". De esta misma forma se aplica la formula Excel [=CONTAR.SI"=2"] al igual que en la primera el fin de filtrar la información entregada por los funcionarios respecto a "EN DESACUERDO"

I. Resultados por dimensión "INFRAESTRUCTURA"

I.SOBRE INFRAESTRUCTURA	EN ACUERDO	EN DESACUERDO
¿Las oficinas y puesto de trabajo...	12	0
Percibo que la infraestructura...	12	0
El recinto proporciona espacios...	8	4
Tabla 17, Fuente: Elaboración propia. (1)	89%	11%

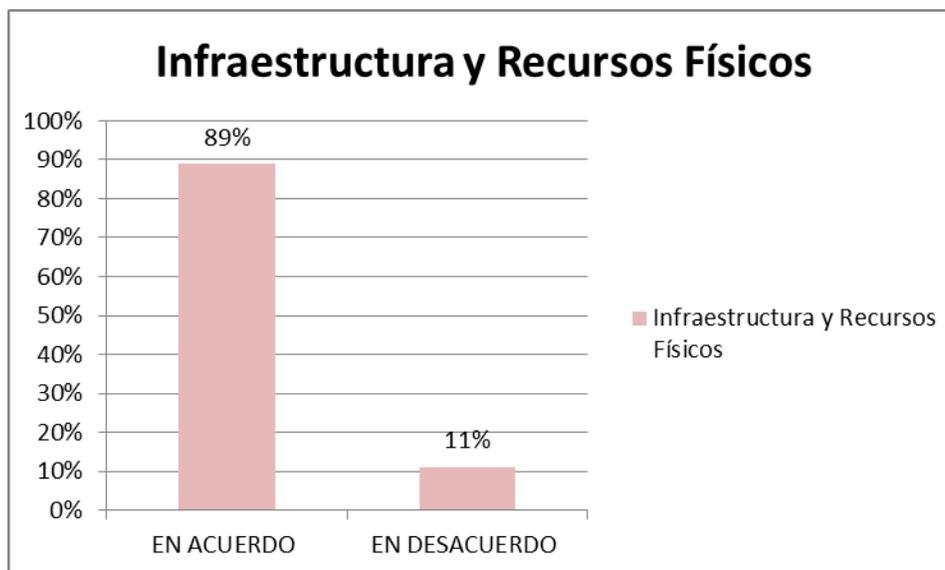


Grafico 1. Fuente: Elaboración propia

Dentro de la primera dimensión a evaluar, y como se mencionó con anterioridad en el marco teorico sobre el aporte de " los elementos esenciales del clima organizacional" propuesto por Bermon. La infraestructura, los espacios asi tambien los recursos fisicos. Son

elementos esenciales para desempeñar cualquier labor, indistinto a su sector sea privado o publico.

En esta oportunidad el ejercicio del rol del estado frente a su calidad como “Empleador” y según las respuestas validadas en las 12 encuestas recibidas se aprecia una afirmacion del 89% en base a la percepcion funcionaria versus un 11% de ellos refiere no contar con los medios basicos de infraestructura.

Asi tambien chiavenato sustentó bajo los criterios de factores fisicos, ambientales personales y funcionales como la base del desarrollo del clima organizacional, por lo demas el resultado otorga un aspecto muy positivo de aprobacion en esta dimensión.

II. Resultados por dimension “SATISFACCIÓN LABORAL”

II.SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL	EN ACUERDO	EN DESACUERDO
¿Se siente conforme con la remun..	0	12
¿El Horario de trabajo me permite...	9	3
¿Percibe usted flexibilidad horaria...	11	1
	56%	44%

Tabla 18, Fuente: Elaboración propia. (2)

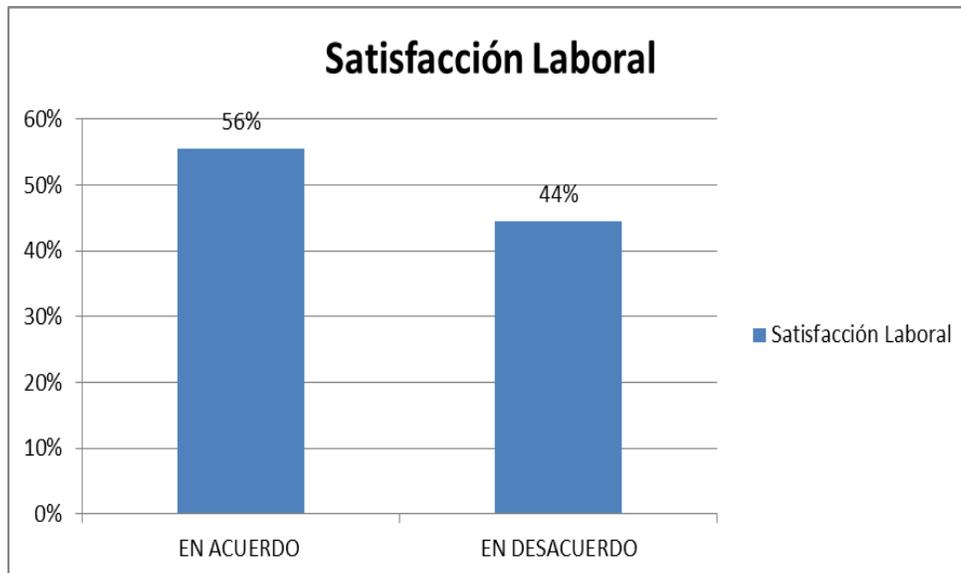


Grafico 2. Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos en la dimension de satisfaccion laboral un 56% de los funcionarios aprueba de forma positiva este nivel frente a un 44% que desapureba esta categoria. Sin embargo y gracias a los datos entregados en el calculo de suma y porcentajes mas los datos entregados por la matriz. Ningun funcionario se siente satisfecho con la remuneracion percibida según sus labores. Sin embargo la percepcion positiva se centra en la flexibilidad y horario de trabajo el cual a su vez genera un sistema de “compesacion” entre el valor del servicio prestado por los funcionarios y la calidad intangible de condiciones humanas laborales. Esto nos otorga una validacion sustentada en la afirmación de Chiavenato (2019) donde describe que la cultura como tal es “Viva” y es fundamental al referirnos a clima organizacional como factor socioambiental. Por lo que el mismo autor encuentra el sustento en la teoria de clima organizacional de Anderson en 1982 donde traduce al clima organizacional y la cultura como “Calidad de vida”, sin embargo parte de la recompensa por servicios prestados es el pago de remuneraciones acorde al perfil de cargo, y en estos resultados que si bien cumplen con la aprobacion del indicador, presentan una concentracion negativa en uno de ellos, por lo que implicaria una previa evaluacion para su mejora.

III. Resultados por dimensión “POLITICA ADMINISTRATIVA”

III. SOBRE POLITICA ADMINISTRATIVA	EN ACUERDO	EN DESACUERDO
¿Tengo conocimiento del manual de políticas ...	2	10
Ante eventualidades de carácter adverso...	12	0
¿Cómo funcionario percibo ser parte de los logros...	1	11
Tabla 19, Fuente: Elaboración propia. (3)	42%	58%

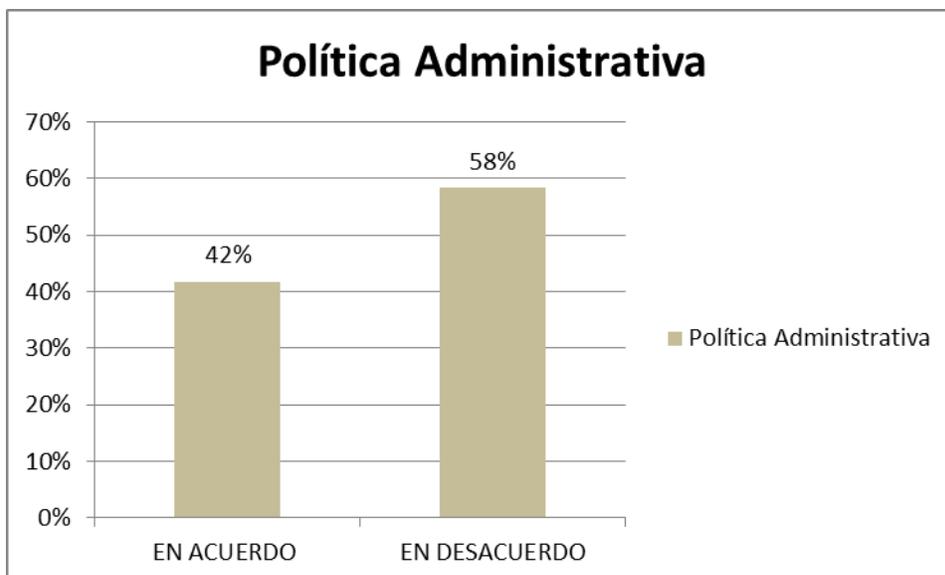


Grafico 3. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos en la dimensión de política administrativa, esta nos entrega un panorama opuesto a las dimensiones anteriores. Ya que un 58% de los funcionarios que participaron del estudio, indican estar en “Desacuerdo” con esta dimensión. En desglose un total del 100% de los funcionarios manifesto estar en acuerdo con la aplicación del conducto regular ante eventualidades de carácter adverso tanto personales como organizacionales sin embargo 10 funcionarios equivalentes al 83% del total de encuestados refiere no tener conocimiento del manual de convivencia y politcas internas de la institucion asi de igual forma un 95% de los funcionarios percibe no ser parte de los logros y metas institucionales. Dentro de la evidencia expuesta en el marco teorico, uno de los elementos fundamentales para el buen desarrollo institucional es la “Comunicación Organizacional” donde el autor Serrano y su concepto de comunicación formal descendente articula una base de la comunicación organizacional, ya que las instrucciones e informacion desciende desde el cuerpo directivo hasta los funcionarios subordinados.

IV. Resultados por dimensión “RELACIONES INTERPERSONALES”

IV. SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES	EN ACUERDO	EN DESACUERDO
Durante mi estadía como funcionario ...	10	2
Cuando factores externos inciden en mi trabajo...	11	1
¿He generado lazos de confianza con ...	7	5
	78%	22%

Tabla 20, Fuente: Elaboración propia. (4)

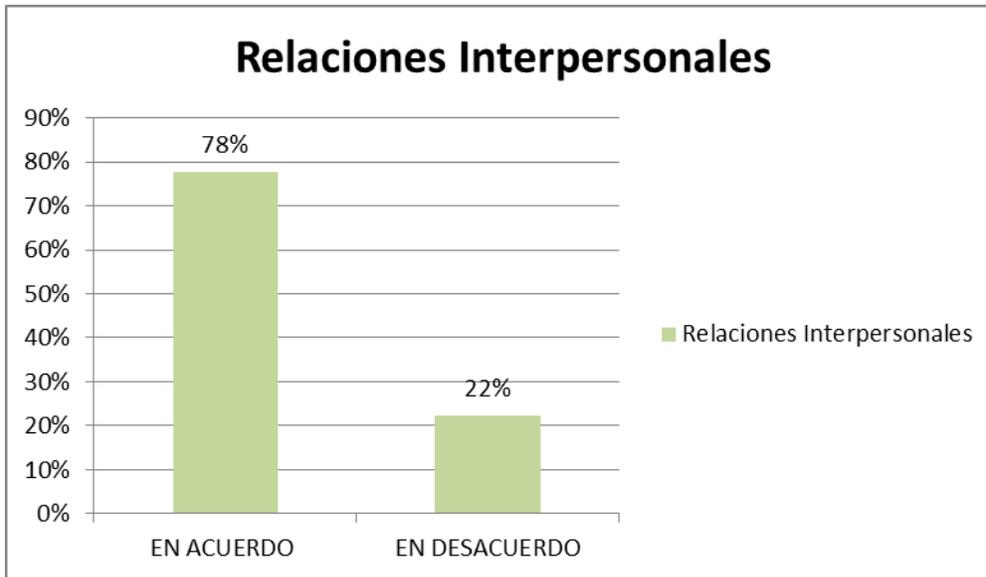


Grafico 4. Fuente: Elaboración propia

El panorama de los resultados en el ítem Relaciones Interpersonales se aprecia que la dimensión responde de forma positiva en la apreciación de los funcionarios, con un 78% de aprobación versus un 22% de desaprobación, en cuanto a las relaciones surgidas dentro de la organización.

En el indicador de “lazos de confianza entre pares” se visualiza un 41% aproximado (equivalente a 5 de ellos, de un total de 12), refieren “no generar lazos de confianza entre pares”. Sin embargo el 59% de ellos difiere en que, si, ha generado lazos de confianza con su equipo de trabajo.

Para la evidencia teórica del punto 2.3.2 “dimensiones de clima organizacional”. Lewin fue quien demostró que: “el comportamiento humano depende de la situación donde ocurre” por lo que en una aproximación a la realidad de la percepción por parte de los funcionarios ARNAD, es que es un concepto esencial dentro del vínculo entre el medio organizacional y el desarrollo de las actividades de los funcionarios.

V. Resultados por dimensión “DESARROLLO PERSONAL”

V. SOBRE DESARROLLO PERSONAL	EN ACUERDO	EN DESACUERDO
¿Cuento con acceso a capacitación y formación...	7	5
Tengo reconocimiento de mis superiores cuando ...	7	5
¿Estoy informado oportunamente de los procesos...	5	7

Tabla 21, Fuente: Elaboración propia. (5)

53%	47%
-----	-----

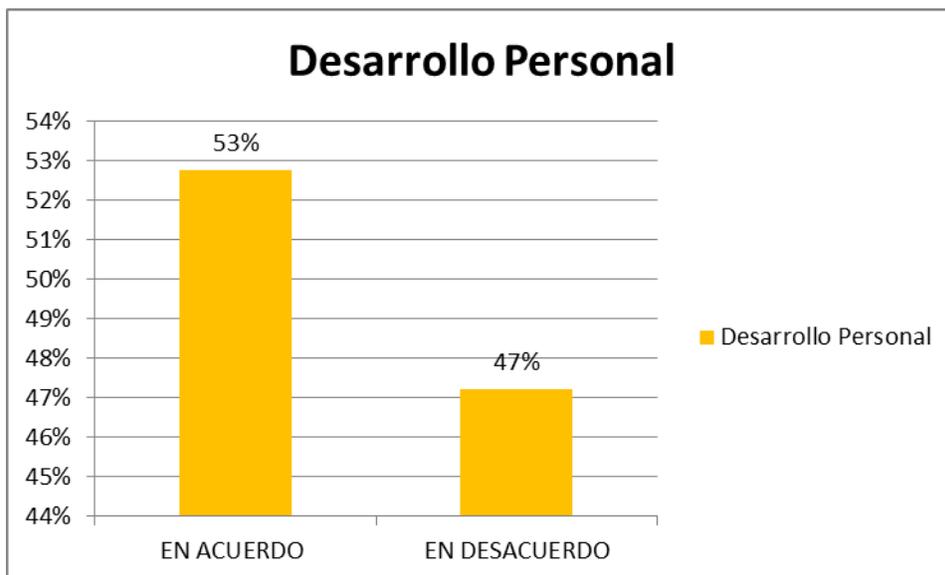


Grafico 5. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos en la dimensión de desarrollo personal, la apreciación es bastante simétrica. Ya que un 53% de los funcionarios, refiere ser considerado en procesos internos de postulación y ascensos, reconocimiento y comunicación activa frente a las oportunidades de capacitación y formación. Sin embargo un 47% de ellos refiere no estar de acuerdo en ser participe de este ítem. A partir de la evidencia empírica propuesta en el marco teórico de Goleman y su “Liderazgo Emocional” el indicador de desarrollo personal. Contribuye a un eje central que posiciona al personal en cierto nivel de satisfacción basado en las necesidades básicas del ser humano como lo es la Autorrealización y bienestar del personal.

Expuesto dentro del marco teórico, los autores Falcon y Suarez en el año 2017, en su modelo de dimensiones de la cultura organizacional. Mencionan un tipo de cultura con característica en “función jerárquica”, la cual está centrada en el cargo a desempeñar.

Esto a su vez y como planteó Blutman en el año 2001 en su propuesta de “cultura de Poder Centralizado”, donde los objetivos son guiados a procesos eficientes y objetivos productivos. Sin embargo este sistema otorga apoyo basado en competencias y habilidades. Por cuanto el cargo a desempeñar y las

oportunidades de desarrollo y crecimiento se convierten en un foco a evaluar como factor aun mas importante del concepto de clima organizacional.

VI. Resultados por dimensión “RELACIÓN CON LA AUTORIDAD”

VI. SOBRE RELACIÓN CON LA AUTORIDAD	EN ACUERDO	EN DESACUERDO
¿Cuándo tengo un problema indistinto al contexto...	6	6
¿Mi jefe (a) participa activamente de la resolución...	5	7
Mi jefatura considera mi participación....	5	7
Tabla 22, Fuente: Elaboración propia. (6)	44%	56%

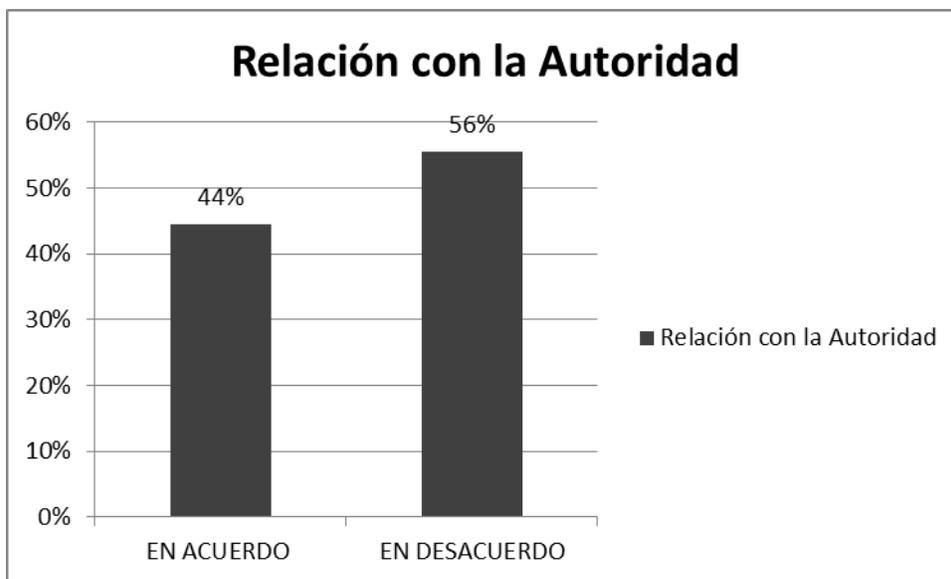


Grafico 6. Fuente: Elaboración propia

Por ultimo, la dimension especifica conectora de los resultados en base al test de liderazgo aplicado a las jefaturas, indica un 56% en desacuerdo frente a las 3 preguntas especificas, versus un 44% de aprobacion.

Al igual que en la dimesniuon anterior los resultados son bastante simetricos, en 50% y 50% los funcionarios perciben que su jefatura actua conforme a valores humanos y habilidades blandas ante la resolucio de conflictos de carácter personal tomando el indicador como un factor de “apoyo” hacia el funcionario por parte de los directivos.

Un 41% en desacuerdo y un 59% en acuerdo, los funcionarios manifiestan que su jefatura participa activamente en la resolución de conflictos organizacionales. Por otra parte al mismo porcentaje de aprobación, los funcionarios manifiestan que su jefatura no considera su participación en la toma de decisiones contribuyentes a mejoras en: “gestión del cambio”, “clima y “cultura organizacional”.

En base a estos resultados es que validamos la visión teórica mencionada en el punto 2.6 del marco teórico “Liderazgo y cultura como factor de desarrollo institucional” que nos valida el concepto de que: “todas las organizaciones van creando cultura conforme a los valores que nacen dentro del sistema” donde autores como Lord & Maher plantean a la autonomía del líder como factor esencial, mientras Díez atribuye esto a una tipología frente a las funciones del Líder.

3.1.3. – PRESENTACION DE RESULTADOS FINALES OBTENIDOS CON LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FUNCIONARIOS ARNAD

Procesados los datos entregados por la encuesta de Percepción de Clima organizacional para funcionarios del ARNAD, los resultados fueron sometidos a la Fórmula Excel $[SUMA (\%TOTALES) / EN LA CANTIDAD DE PORCENTAJES OBTENIDOS SEGÚN DIMENSIONES]$. Lo que nos refleja el siguiente resultado:

Valor en %	en Acuerdo	en Desacuerdo
89% - 11%	0,89	0,11
56% - 44%	0,56	0,44
42% - 58%	0,42	0,58
78% - 22%	0,78	0,22
53% - 47%	0,53	0,47
44% - 56%	0,44	0,56
Total	60%	40%

Tabla 23, Fuente: Elaboración propia. (Resultados)

Percepcion de Clima Organizacional según los funcionarios ARNAD 2020

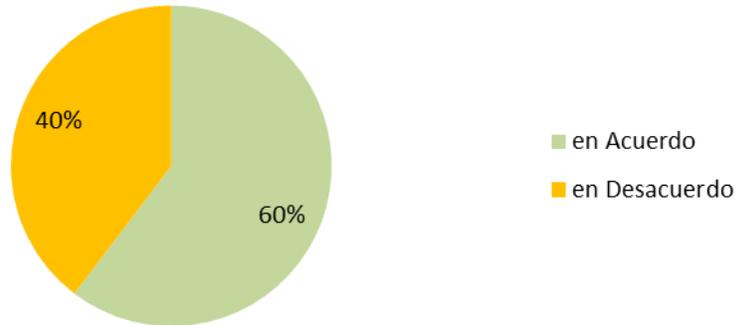


Grafico 7. Fuente: Elaboración propia

La suma de los totales nos proporciona en datos que: el 60% de los funcionarios que participaron en la encuesta (Total =12; Abstenciones=5), están en Acuerdo con que el clima organizacional percibido en el ARNAD es apto para el desarrollo optimo de la organización frente a las personas (subordinados) versus un 40% de los funcionarios difiere con esta decision ya que perciben el clima organizacional de su institucion como no apto por completo para este factor. Lo que en si mismo podriamos apreciar fallas en cuanto a la planificacion estrategia contemplada por la Alta Direcciond el ARNAD en su propuesta de cambio 2017 -2020.

3.2.- PRESENTACION DE RESULTADOS EN BASE A: “objetivo de Identificar la forma de liderazgo ejercido en la institución ARNAD”

Frente al contexto Nacional el cual atraviesa nuestro país, es que la aplicación del instrumento se ve en dificultad de ser ejecutado de forma presencial, por lo que se recurre a una segunda alternativa la cual responde a un medio de canal digital (correo).

Dentro de la muestra para la aplicación del Test de Liderazgo, se consideran 3 elementos los cuales cumplen con el perfil de “jefatura”, se hace envío del respectivo mail de carácter formal para la validación de dicho instrumento, el cual contempla los siguientes parámetros.

3.2.1.- ESTRUCTURA DEL TEST DE LIDERAZGO

Test con enfoque bidimensional, basado en resultados que faciliten la identificación de liderazgo orientado a las personas o un liderazgo orientado a la productividad el cual es uno de los métodos recurrentes de análisis empresarial de carácter cuantitativo para proporcionar datos.

El test consta de 18 preguntas, de carácter aleatorio, con un nivel de identificación en las respuestas dentro de una escala de 0 a 5, donde 0 representado con la N (nunca), entre 1 y 3 representado con la A (a veces) y los valores 4 y 5 representados con la S (siempre).

N	A			S	
0	1	2	3	4	5

Tabla 24, Fuente: Elaboración propia. (Nivel de identificación)

Una vez establecidos los valores a considerar, el Test aplicado nos proporciona su escala de resultados, los cuales una vez identificados proceden al orden de una tabla de soluciones. Por consiguiente podremos apreciar de forma clara las preguntas guiadas hacia el liderazgo orientado a las personas o hacia la productividad.

Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Tabla 25, Fuente: Elaboración propia. (Categoría pregunta y resultados)

Una vez obtenido los resultados, se debe considerar la siguiente formula:

<p>Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2</p> <p>Gente: Total _____ x 0.2 = _____</p> <p>Tareas: Total _____ x 0.2 = _____</p>
--

Tabla 26, Fuente: Elaboración propia. (Cálculo de resultados)

Los resultados serán apreciados dentro de la etiqueta: Jefatura 1 (**J1**); Jefatura 2 (**J2**); Jefatura 3 (**J3**). Se procede a la aproximación dentro del Grid Administrativo otorgando así la resolución del test aplicado.

En base, los resultados obtenidos y procesados, nos apoyamos de la teoría para determinar ciertos aspectos relevantes, entre ellos, los 5 criterios propuestos por Mellva & Cordova en 2015, donde mencionan: “La espontaneidad, Aptitudes, Influencia, Toma de decisiones y Equilibrio de intermediación” como parte del de las bases de un liderazgo eficiente conductor a procesos equilibrados tanto en factor Producción - Personas, por lo que los resultados obtenidos reflejan en conjunto estas características esenciales dentro de las preguntas desarrolladas en el test dando validez tanto en la práctica como en apoyo teórico.

3.2.2.- RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO APLICADO A JEFATURAS

En cuanto corresponda a los resultados del Test de liderazgo para jefaturas. Agrupamos en dos dimensiones la clasificación de las respuestas con un alcance de participación del 100%, según la problematización del caso en estudio y la identificación de 3 Jefaturas dentro del Organigrama ARNAD 2020.

Resultados Grid orientado hacia las personas		J1	J2	J3
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias	4	4	5
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos	5	5	5
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo	3	4	5
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica	3	2	3
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales	0	4	1
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados	4	4	5
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo	5	4	5
16	Respeto los límites de los demás	4	5	5
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.	4	2	4
Total		32	34	38

Tabla 27, Fuente: Elaboración propia. (Resultados orientados hacia las personas)

Como apreciamos con anterioridad en el desarrollo del, estado del arte. Koontz en 1998 menciona que los líderes requieren equilibrar entre el estilo de su dirección frente al clima, entre: Poder, Empatía, Inspiración y Técnica de Desarrollo de Clima. Por lo que en primera instancia los resultados del test y sus indicadores interpretados como preguntas, encasillas un estilo de liderazgo netamente orientado hacia las personas donde el equilibrio se produciría entre la participación equilibrada del equipo de trabajo, o el descuido de las labores como tal, por lo que esta dimensión otorgada por el test de liderazgo refleja las respuestas hacia un modelo que se estimaría sería el más eficiente de ejecución.

Resultados Grid orientado hacia las tareas		J1	J2	J3
2	Nada es más importante que completar un objetivo (tarea	3	4	3
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo	4	4	3
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto	5	3	3
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles	4	3	3
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo	4	3	5
11	Yo administro mi tiempo con efectividad	3	3	3
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí	3	2	4
15	Me gusta analizar problemas	3	3	5
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido	3	3	3
Total		32	28	32

Tabla 28, Fuente: Elaboración propia. (Resultados orientados hacia las tareas)

De acuerdo con las dos dimensiones contempladas, se pretende dar cabida a un liderazgo autoritario o democrático, según los estándares del sistema Chileno de la administración pública y el proceso burocrático de percepción general de la forma de ejercer liderazgo a nivel nacional e internacional.

Sin embargo en el modelo de Grid administrativo la tendencia se inclina también a mejoras del modelo tratado. Ya que este se encuentra sujeto a mejoras y cambios conforme el transcurso del tiempo. Lo que valida los argumentos teóricos de propuestas de Liderazgo Transformacional como modelo por sobre el Estilo Democrático.

Para dicho análisis de resultados se aplica la fórmula planteada otorgando los siguientes resultados:

Personas	J1	J2	J3
	32x0.2	34x0.2	38x0.2
Resultado	6.4	6.8	7.6

Tabla 29, Fuente: Elaboración propia. (Calculo orientados hacia las personas)

Tarea	J1	J2	J3
	32x0.2	28x0.2	32x0.2
Resultado	6.4	5.6	6.4

Tabla 30, Fuente: Elaboración propia. (Calculo orientados hacia las tareas)

Como se mencionó con anterioridad en el punto 3.1.3 y los resultados obtenidos en plano general de la encuesta de Percepción de Clima Organizacional fueron:

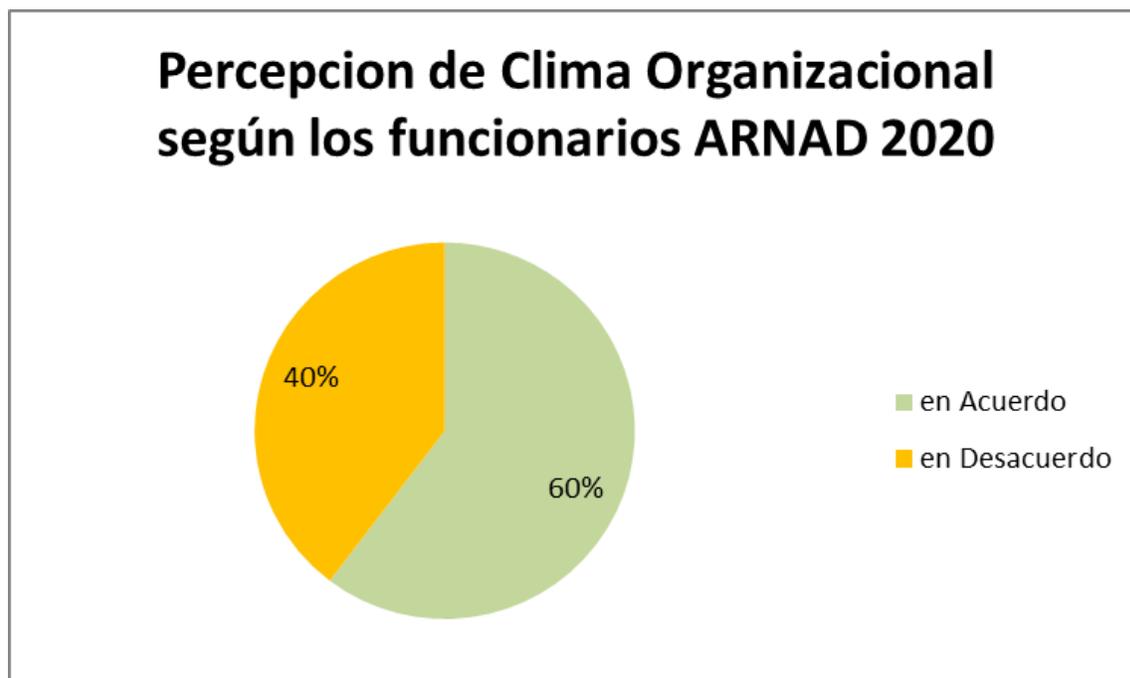


Grafico 8. Fuente: Elaboración propia

Por otra parte y según los resultados obtenidos, en el test de liderazgo aplicado a jefaturas este representa la siguiente

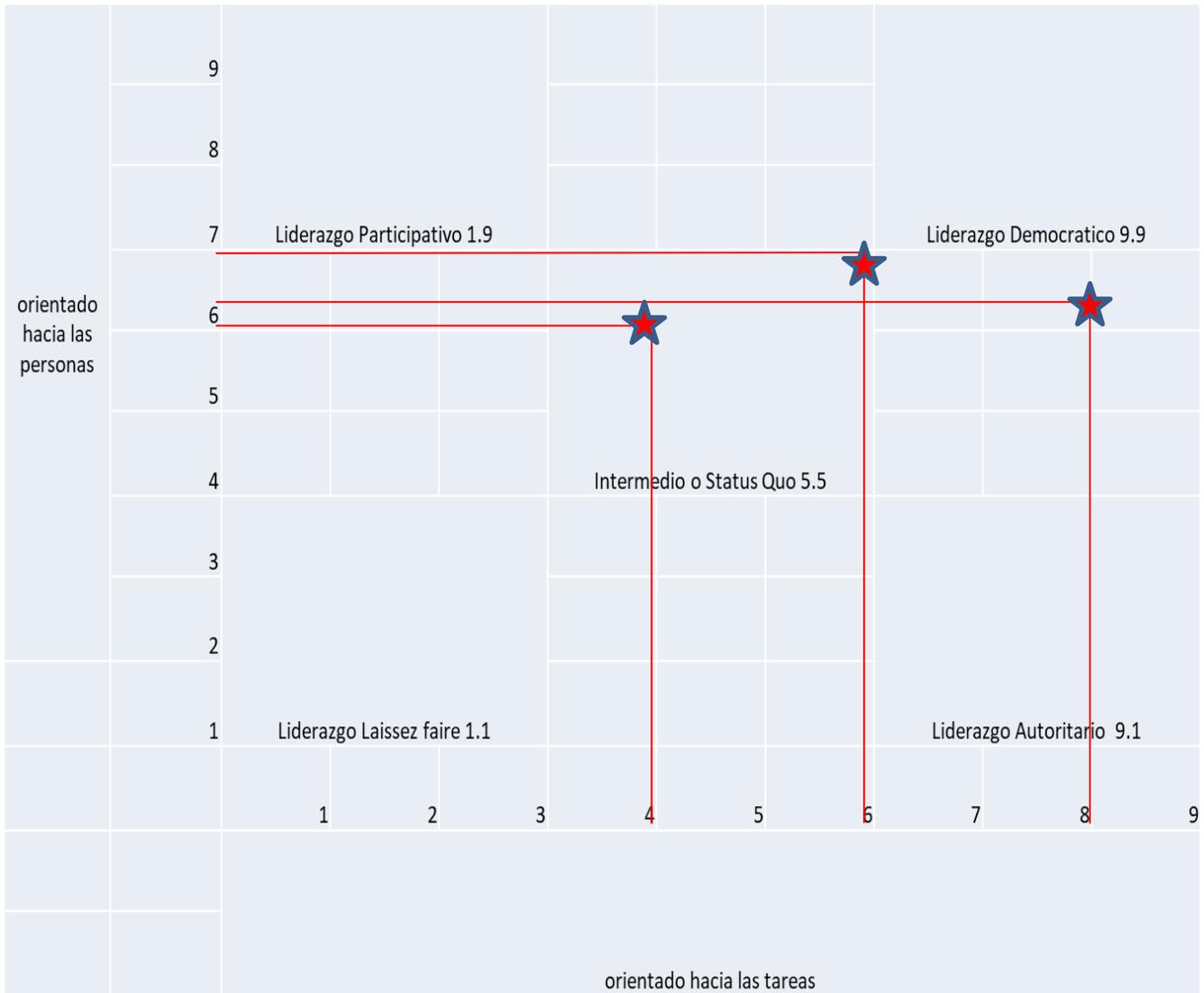


Grafico 9. Fuente: Elaboración propia

Según los resultados analizados, las preguntas orientadas hacia un liderazgo que prevalece a las personas se encuentra en la media del Grid Administrativo, esto nos evidencia que la jefatura posee un grado equilibrado referente a las personas y las tareas.

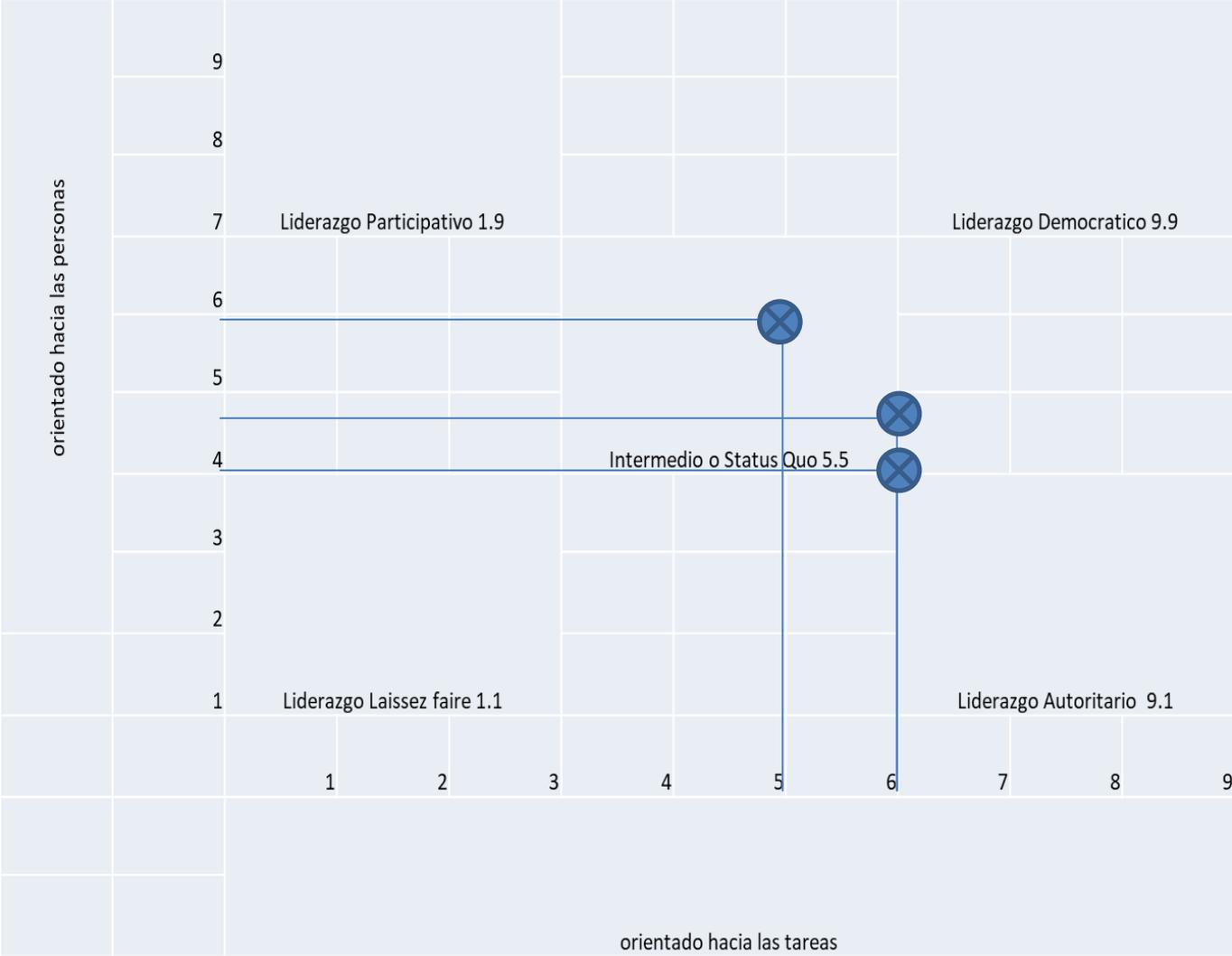


Grafico 10. Fuente: Elaboración propia

Según los resultados analizados, las preguntas orientadas hacia un liderazgo que prevalece a las tareas/productividad, se encuentra en la media del Grid Administrativo, esto nos evidencia que la jefatura posee un grado equilibrado referente a las tareas y las personas.

Dado que los resultados del Test de Liderazgo aplicado a las jefaturas ARNAD y en grado de la comparativa en el modelo de Grid Administrativo, el Liderazgo Identificado en la Organización es de carácter Equilibrado tanto en metodología Autoritaria y Democrática. Sin embargo según la planificación estratégica fundamentada y surgida desde la Alta Dirección del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, donde implementan de forma central y con respaldo en los valores nacionales de la Administración Pública, Liderazgo Democrático. Este no sugiere un modelo óptimo de ejecución ya que según los datos entregados por la encuesta de percepción de clima, la metodología de contraste evidencia que los funcionarios del ARNAD perciben de forma equilibrada entre un buen y mal clima así como las jefaturas según el test aplicado se identifica como equilibrado en cuanto a ejercicio de rol de Líder de forma autoritaria y democrática.

Ante lo evidenciado y analizado se valida la Hipótesis Nula, Correspondiente a:

“El Liderazgo identificado en la Institución ARNAD. No Cumple con los desafíos de Transformación y Adaptación para favorecer un buen Clima Organizacional bajo el actual contexto sanitario de la Administración Pública de Chile”.

Ya que el modelo de Liderazgo propuesto es el de carácter Democrático, la encuesta de percepción no describe ser un modelo de liderazgo del todo eficiente referente a la propia percepción de clima organizacional por los funcionarios.

Por lo que se validan nuevas interrogantes referente a:

- ❖ ¿Quién se preocupa del bienestar del Líder?
- ❖ Un Modelo de Liderazgo Transformacional, con enfoque adaptativo en la propuesta de Herzfest y Goleman para un desarrollo organizacional eficiente, basado en la capacidad adaptativa a los cambios y la responsabilidad afectiva por parte de los líderes y subordinados.
- ❖ Modificación y reforma a los modelos transaccionales de recompensa a los funcionarios públicos en base a remuneraciones e incentivos

- ❖ Programas de reforma y formación en habilidades comunicacionales y asertivas del lenguaje para jefaturas y directivos. Sustentado en la responsabilidad social, empatía y equidad en la apreciación de los subordinados.

3.3.- APORTE COMPLEMENTARIO PARA CONTRASTE DE RESULTADOS, SEGÚN PLANIFICACION ESTRATEGICA ARNAD (PERIODO, 2017-2019)

El plan de Modernización y Digitalización, es uno de los programas implementados en el Archivo Nacional a lo largo de sus sedes nacionales.

El plan contempla un diseño de planificación e informes de Gestión del Cambio, los cuales dentro de los plazos administrativos contemplan cambios a corto, mediano y largo plazo.

La información contenida en los informes es de carácter “Confidencial”. Sin embargo la Sra. Paulina Pérez, Coordinadora del Departamento de Desarrollo Organizacional, en su calidad de “Directivo”. Facilita parte de estos resultados presentados por Latam Work.

Objetivo de la asesoría.



El objetivo de esta consultoría es disponibilizar herramientas de gestión del cambio, para dar apoyo y acompañamiento al proceso de transformación organizacional de Archivo Nacional, facilitando el manejo de las expectativas y actitudes ante el cambio, para lo cual se realizarán las siguientes [cinco] etapas, de las cuales, este informe corresponde a la segunda y tercera.

- 1. Establecer el foco del cambio: visión y objetivos.*
- 2. Obtener un diagnóstico organizacional a nivel de cultura y relaciones.*
- 3. Formular programa para la gestión del cambio 2018.*
- 4. Implementar acciones [de inducción y formación] del programa de cambio.*
- 5. Cerrar el proceso de consultoría, evaluando logros y elaborando una propuesta de apoyo al proceso de cambio 2019 - 2020.*

Fuente: Informe de Gestión del Cambio, Latam Work (2019)

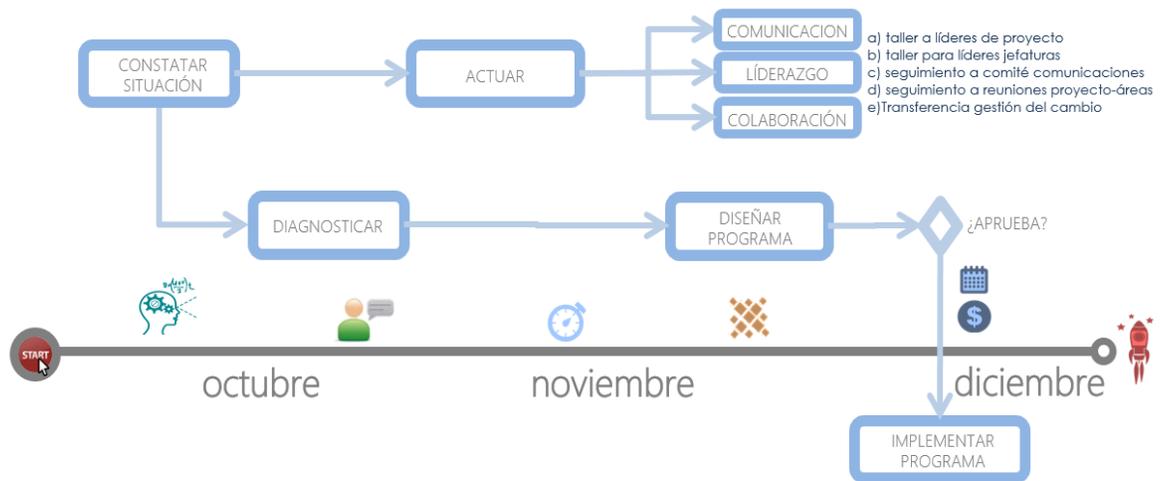
Esquema, propuestas de mejoras



El esquema muestra los módulos de actividad propuestos por la intervención de gestión del cambio, presentados sobre la línea temporal acotada a 2018:

Existe un paralelismo entre las acciones de diagnóstico y diseño de programa de cambio 2019-2020 y las actividades de intervención inmediata. Una vez identificado el estado de situación, se ha propuesto intervenir sobre tres facilitadores de cambio: la comunicación, el liderazgo y las prácticas colaborativas.

Fuente: Informe de Gestión del Cambio, Latam Work (2019)



Fuente: Informe de Gestión del Cambio, Latam Work (2019)

Taller de liderazgo y comunicación para jefaturas.

COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	COLABORACIÓN
<p><i>Taller para líderes de proyecto:</i> entrenamiento en aspectos prácticos de ontología del lenguaje para favorecer los diálogos comprensivos y la indagación como técnica de enfrentamiento hacia la organización.</p> <p>Dirigido a 5 profesionales del equipo de proyecto, 4 horas de duración.</p>		
<p><i>Taller para jefaturas líderes de AN:</i> alineamiento en aspectos prácticos de ontología del lenguaje para favorecer el despliegue comunicacional hacia sus equipos de trabajo. Trabajo colaborativo para el modelamiento de roles hacia la Dirección, Colaboradores y compromiso hacia la organización.</p> <p>Dirigido al 13 jefaturas de Archivo Nacional, 4 horas de duración.</p>		
<p><i>Seguimiento a reuniones proyecto-áreas:</i> seguimiento consultivo y eventual participación en la realización de reuniones entre los gestores de proyecto y las jefaturas de área con el fin de ampliar el conocimiento de rol mutuo a través de herramientas de indagación y construir declaraciones y acuerdos de cómo la situación de cambio va a impactar a cada área y persona del equipo. Los resultados de estas reuniones permitirán la especificación colaborativa del componente organizacional del <i>roadmap</i> 2019-2020.</p> <p>Dirigido a interlocutores de equipo de proyecto. Consulta a distancia.</p>		
<p><i>Reunión proyecto – dirección:</i> facilitación de conversaciones para el acuerdo de roles, modos conversacionales y compromisos.</p>		<p><i>Transferencia gestión del cambio:</i> Entrega comprensiva de herramientas y reportes del proceso de gestión del cambio 2018 y plan 2019-2020 para la apropiación de aspectos técnicos por parte de representantes de AN.</p> <p>Dirigido a representantes AN. Sesiones de reunión.</p>

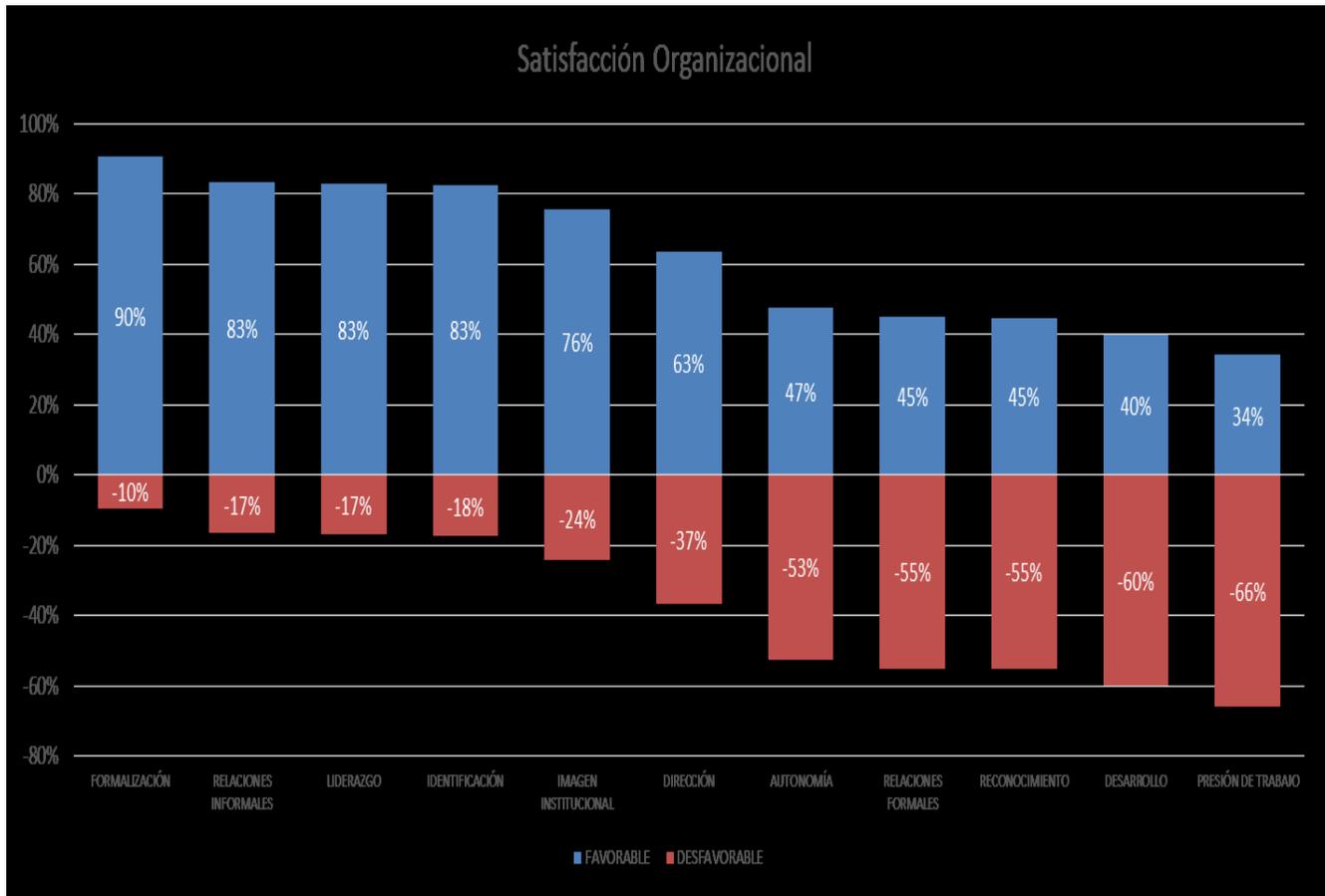
Fuente: Informe de Gestión del Cambio, Latam Work (2019)

Carta Gantt, proceso de implementación de cambios

LÍNEAS DE ACCIÓN	1 trimestre 2019	2 trimestre 2019	3 trimestre 2019	4 trimestre 2019	1 trimestre 2020	2 trimestre 2020	3 trimestre 2020	4 trimestre 2020
EQUIPO PROYECTO	FEBRERO: taller comunicaciones		taller autocuidado					
EQUIPOS DE TRABAJO		Outdoor formación y alineamiento de equipo				Trabajo en equipo, evaluación y planificación		
COMUNICACIONES	articulación de comité de comunicaciones desde la Dirección AN	Entrega requerimientos comité	participación y seguimiento	facilitación de captura (proactiva desde comunicaciones) de avances y noticias		plan instituciones productoras		
TRANSFORMACIONES	reporte de cambio de procesos	contraparte en consultoría de diseño de roles y cargos	validación técnica de propuesta de roles, cargos, estructura y competencias	validación de evaluación para la identificación de brechas	validación técnica de plan de cierre de brechas y formación	"CERO BRECHAS" monitoreo a la ejecución de cierre de brechas técnicas		
CAPACITACIÓN				transferencia de contenidos	formación y seguimiento	formación y seguimiento	formación y seguimiento	formación y seguimiento
SEGUIMIENTO	constitución de equipo de gestion del cambio	validar medición de estado del cambio		participación en acciones correctivas		validar medición de estado del cambio		dar seguimiento a traspaso e institucionalización del cambio

Fuente: Informe de Gestión del Cambio, Latam Work (2019)

Resultados gráficos de la encuesta de percepción de clima organizacional aplicada por Latam Work



Los datos proporcionados por el departamento de DO del ARNAD, dejan en clara evidencia que el problema está siendo tratado en base al plan de Reforma y Modernización. Sin embargo, la relación entre el objetivo y los resultados es que según la encuesta de satisfacción la cual abarca dimensiones desde un ámbito menos específico en relación a funcionarios y clima. Esta arroja resultados variables entre la satisfacción con la jefatura y el clima

Si bien, en el esquema de procesos de la empresa consultora, coloca en foco central la capacitación en base a liderazgo para jefaturas y la comunicación efectiva. Los resultados arrojados entre el test de liderazgo aplicado en nuestro estudio más los resultados obtenidos por la encuesta de percepción de clima aplicada a los funcionarios ARNAD, esta nos entrega un panorama que muestra lo complejo del cumplimiento de objetivos para la gestión del cambio no solo en el contexto de pandemia si no que desde

su base en la propuesta de planificación estratégica 2017 a 2020, por lo que se calcula que en periodos anteriores al cual se aplicó el estudio el diseño y modelo de liderazgo Democrático no posee bases centrales y de desarrollo humano, ya que con el transcurso de los años la percepción de los funcionarios frente a la organización y sus jefes, no varía por sobre el 75% de aprobación en su totalidad dejando fallas en la aplicación del modelo y el foco de interés. (Orientado hacia las metas – Orientado hacia los funcionarios).

CAPITULO IV

Para finalizar este trabajo de investigación, este último capítulo se centra en entregar las conclusiones obtenidas del trabajo realizado así como recomendaciones para posteriores líneas de investigación y exploración tanto en ámbitos académicos como organizacionales.

4.- CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO GENERAL: “Analizar, el Liderazgo dentro de una Institución del Estado de Chile (ARNAD), proporcionando un panorama entre el Estilo de Liderazgo Ejecutado y su relación con el Clima Organizacional, percibido por sus funcionarios, en el Contexto Actual Chileno de la Administración Pública.

Pese a los inconvenientes presentados en el contexto de pandemia, el objetivo del estudio en aspecto general era “analizar el estilo de liderazgo dentro de una institución estatal y como este influye en la percepción de clima organizacional por parte de los funcionarios subordinados”. Se considera el objetivo general como “alcanzado”. Ya que se logró identificar el estilo de liderazgo ejercido dentro de la institución (objeto de estudio). Una vez identificado y gracias a los datos otorgados por el instrumento de medición correspondiente a la variable dependiente en sus categorías, dimensiones e indicadores. Que la percepción del clima organizacional que tienen los funcionarios del ARNAD está directamente relacionada en la forma o modelo de liderazgo implementado por el equipo directivo. El panorama que se esperaba basado en la problematización del caso y el planteamiento del problema está estrechamente vinculado a un modo “Status Quo” que es un indicio de

“Costumbre” dentro del desarrollo de la cultura y clima organizacional. Por lo que la adaptación a cambios no entorpece la productividad sin embargo deja en segundo plano el enfoque en el “bienestar Laboral” .Este panorama obtenido mediante los resultados una vez cuantificados y en colaboración con la información proporcionada por la propia organización, requiere de intervención en base al bienestar de los funcionarios tanto directivos como subordinados, ya que pese a que al momento de identificar el liderazgo los resultados varían entre un estilo equilibrado, ni muy orientado hacia las personas ni muy orientado hacia las tareas, lo que amplía el campo de la intervención mediante nuevas propuestas de modelos de liderazgo. Debido a que la figura de autoridad no solo cumple con la misión de guiar al equipo hacia las metas y objetivos, sino que también debe ser un modelo de referencia el cual sostenga una figura de apoyo, motivación, eficiencia y conocimiento y a su vez que no solo se obtenga el reconocimiento por “merito” sino que un reconocimiento como un elemento más de la estructura de los recursos humanos de la organización.

4.1.- CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO ESPECIFICO: “Analizar el actual contexto organizacional frente a la percepción de los funcionarios ARNAD

Durante el trayecto para alcanzar el objetivo específico señalado, pudimos apreciar una serie de elementos que adicionales a los indicadores propuestos en el instrumento de medición otorgan una visión ampliada para la profundización del estudio. Ante la exposición de los indicadores y dimensiones acotados a preguntas específicas del cuestionario encargado de otorgar los datos que fueron cuantificados sobre la percepción de clima organizacional, este nos indica una situación casi “estable” en base a los extremos presentados de la percepción del clima organizacional y sobre todo la percepción de las jefaturas, en donde según los datos externos otorgados por la dirección de desarrollo organizacional más los instrumentos de medición aplicados en el estudio en curso. Las relaciones interpersonales como el desarrollo personal y satisfacción laboral, son consideradas elementos “básicos” tanto en el contexto actual que atraviesa

nuestro país y la administración pública como en contextos generalizado de “Normalidad”.

Los funcionarios suelen actuar conforme a la situación y estado por el cual se enfrentan en un momento determinado, ya que en gran número, los funcionarios colaboraron de forma “transparente” en base a las respuestas otorgadas en la encuesta, otro número fue apreciado de forma obligatoria a responder, lo cual dificultó el análisis de datos de forma oportuna. Sin embargo ante la problemática presentada en esta investigación, adicional a los datos complementarios tanto internos (teóricos) como externos (estudios DO), se puede apreciar en conclusión que un estudio de carácter cuantitativo representa una forma más “segura” de poder opinar respecto a su situación laboral. Ya que estos datos no son representados a nivel individual y personal, sino que en un contexto con mayor amplitud y con valor numérico.

Los funcionarios manifiestan descontento en base a las remuneraciones, algunos presentan descontento en la percepción directiva - desarrollo organizacional. No obstante y dada la situación sanitaria, pudimos lograr un alcance mixto en base a la participación de la muestra contemplada que en el total de datos recopilados es la base de atención presencial del Archivo Nacional y adicional a la falta de satisfacción laboral se adiciona la dificultad de auto apreciación percibida de los funcionarios respecto a sentirse participe de la organización.

4.2 – CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO ESPECIFICO: “Identificar la forma de liderazgo ejercido en la institución objeto de estudio

Mediante el estudio y análisis teórico, una vez aplicado el instrumento de medición que nos permitió lograr este objetivo específico señalado, se pudo apreciar que las jefaturas participantes representan una figura de “plena autoridad y respeto” dentro de la organización, sin embargo el instrumento no nos permite indagar un más allá desde la percepción directiva o en rol de “Lider” ya que el instrumento aplicado que si bien es aplicado en ámbitos empresariales de carácter privado para diagnósticos y programas de mejora continua, este nos otorga una visión

inmediata del estilo de liderazgo mas no, un valor subjetivo de como este líder se posiciona dentro de la organización.

Si bien dentro del instrumento este categoriza de forma inmediata y precisa la autopercepción del líder y su rol orientado hacia Personas /Productividad. Carece de identificación del propio líder dentro de la organización en cuanto a su nivel de satisfacción y desarrollo.

Dentro de los resultados pudimos apreciar que ninguno de los participantes manifiesta tomar en consideración el sentimiento surgido durante la corrección y aplicación de feedbacks a sus funcionarios. Actualmente a nivel socio ambiental, las personas fluctúan entre diversas emociones ocasionadas por la pandemia, la crisis económica y los factores internos o de carácter personal. Los 3 elementos evaluados como jefaturas concluyen en resultados que si bien muestran un equilibrio en la forma de ejecutar el modelo de liderazgo, este tampoco tiene cabida dentro de las características de liderazgo democrático, proporcionando fallo, en la aplicación de su modelo de planificación estratégica.

4.3 - CONCLUSIONES EN BASE AL OBJETIVO ESPECIFICO: “Analizar la Relación entre el Estilo de Liderazgo ejercido y el Actual Clima Organizacional”.

Hablando desde el ámbito humano, la empatía es una “participación afectiva de una realidad ajena”, lo que en base conforma una gran percepción en cuanto a los valores personales de las jefaturas. Un líder preocupado de la realidad de sus funcionarios es un líder capaz de generar lazos de confianza, lo que sistemáticamente constituye una red de apoyo, no solo laboral si no que personal. Sin embargo las mediciones deben incluir datos específicos de la autopercepción personal del líder frente a su cargo. Ya que según los datos entregados en el estudio, las características del liderazgo del contexto analizado muestran un bajo incentivo por aplicar las mejoras propuestas tanto por su diseño de planificación estratégica y el estudio aplicado por la empresa consultora para estudios organizacionales. Por lo que el liderazgo democrático dentro del análisis efectuado a lo largo del proceso de investigación, presenta rasgos obsoletos a la adaptación y transformación de los nuevos desafíos laborales y organizacionales de la

realidad actual de la administración pública en Chile, ya que no considera el “bienestar funcionario” como un elemento esencial y constitucional para el desarrollo organizacional y humano.

La forma en que el personal funcionario percibe su clima y como afecta la relación con sus jefes, que en el caso de estudio y su problemática, no está considerado frente al plan de desarrollo proporcionado en su diagnóstico organizacional.

4.4.- RECOMENDACIONES

Dentro de los aportes proporcionados por la teórica aplicada dentro de la investigación como una base empírica. El modelo de Liderazgo Transformacional supone un eje articulador aplicado a las ciencias empresariales en donde transforman y adaptan elementos diversos de otras formas de liderazgo estudiadas, para conformar en síntesis las características positivas que formarían la base de una nueva forma de liderar. Sin embargo existen nuevas propuestas como el Liderazgo Emocional y Liderazgo Adaptativo, los cuales se encuentran aún en las sombras a la espera de su consideración en las nuevas formas de ejercer el poder no solo organizacional si no que pudiendo ser considerado aplicable a los ámbitos jerárquicos más altos como lo son las autoridades máximas del estado.

Para estudios relacionados, la metodología de investigación de carácter cuantitativo otorga un método de manipulación de datos los cuales una vez cuantificados otorgan resultados concretos, no obstante la metodología cualitativa, es un método muy poco explorado en los campos de investigación empresarial y organizacional, ya que debido al tiempo y recursos se hace una materia con mayor profundización, por lo que de ser considerada, la misión sería elaborar indicadores e instrumentos capaces de recopilar datos de mayor profundización “subjetiva” por lo que podríamos considerar tanto a los Líderes referente a su posición y su bienestar y al personal subordinado, ambos de forma equitativa. Cuya finalidad sería ampliar la cadena investigativa en base a las condiciones laborales tanto de los grados directivos como la planta baja administrativa y basado en las necesidades.

El proyecto de investigación finalizado en conformidad y satisfactoriamente, contribuye un aporte directo para la unidad de Desarrollo Organizacional del Archivo Nacional de la Administración, ya que los estudios aplicados consideran variables específicas apegadas al plan de mejora y cambios “Modernización y Digitalización”, desarrollado por el Servicio Nacional de Patrimonio Cultural, por consiguiente el estudio realizado considera variables y dimensiones que suponen

un gran aporte para la elaboración de nuevos instrumentos de medición internos de la Unidad de Desarrollo Organizacional aplicados en sus dependencias, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y organizacionales dejando una recomendación general por parte del alumno investigador. Contestando a una interrogante en tiempo real. ¿Un nuevo modelo de liderazgo implicaría una transformación de la estructura organizacional del ARNAD? Dando como respuesta que: Esta estrategia puede implicar cambios en la configuración del sistema estructural de la organización, si esta no es adecuada a las necesidades organizacionales. Sin embargo, sostener la idea de implementar un modelo de liderazgo con enfoque Transformacional y Adaptativo, complementaria y mejoraría la entrega de herramientas personales y laborales para la adaptación hacia los nuevos desafíos de la Administración Pública y su misión basada en las reformas y modernización de las instituciones considerando al recurso humano con el valor correspondido como elemento esencial y prioridad dentro de la Organización.

4.3. - LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

Las limitaciones para realizar esta tesis, son el contexto socio ambiental y sanitario por el cual atraviesa nuestro país, falta de experiencia a la hora de analizar contenido bibliográfico y desempeño laboral actual en salud pública además por malla curricular el taller de práctica profesional con limitaciones de tiempo para la investigación académica.

Sin embargo, el proyecto de investigación es realizado dentro de los medios posibles al alcance, pudiendo lograr el objetivo de forma satisfactoria otorgando un resultado orientado hacia una invitación académica y organizacional así también la idea de incursionar en una técnica de investigación subjetiva como lo es el método “cualitativo”. Ya que en las organizaciones se suelen utilizar datos concretos y valores numéricos, por lo que un análisis cualitativo en la materia de investigación organizacional, proporcionaría un panorama individualizado de casos de percepción en este caso del “clima”.

A través de la experiencia otorgada por el proyecto de investigación surgen interrogantes y variadas ideas de mejora de muchos de las propuestas teóricas y prácticas que fueron utilizadas como guía para conducir la tesis en cuestión. Sin embargo desde una perspectiva interdisciplinar, la línea de investigación se

conduce al estudio y aplicación de conocimientos sobre la forma en que las personas se comportan dentro de un determinado contexto en este caso las Organizaciones, lo que proporciona un campo de análisis para “interacciones entre liderazgo y la conducta de las personas y/o grupos”.

Otros de los aspectos de suma importancia es el factor “Calidad de vida” ya que en evidencia es parte de los conceptos básicos de organización, clima y cultura por lo que las personas están estrechamente vinculadas a los conceptos algunos sin notarlos, ya que el ser humano convive mayor parte de su tiempo dentro de las organizaciones dejando en segundo plano el concepto de “vida personal” como otro tipo de organización aún más complejo ya que la estabilidad y equilibrio del comportamiento de una persona dentro de su organización es el elemento clave para el funcionamiento correcto, sin embargo es un valor con variable muy inestable y subjetiva ya que la estabilidad de las personas a nivel personal varía según la estimulación de un factor externo específico y desencadenante, lo que en si influye de forma directa al desarrollo del clima organizacional, básico ejemplo “tener un mal día”.

Para finalizar, además de la falta de experiencia por parte del alumno y de sus “aun” limitados conocimientos, se deja la invitación tanto de forma académica y organizacional a focalizar de forma equilibrada el estudio tanto de las personas como de las organizaciones y sus metas productivas, ya que el ser humano en si aún sigue creando tecnología que sustituya la mano de obra humana. Sin embargo el ser humano como tal, sigue siendo el fundamento y la base de todo el crecimiento en los diversos aspectos del desarrollo y calidad de vida. Por tanto, el ser humano como fundamento” ético” debiese ser su prioridad y pasa a ser su “segunda opción “, cuando aparecen los momentos adversos en los que nos vemos obligados a ejecutar cambios, transformaciones y adaptaciones, lo cual se ve reflejado como: “fallos en los resultados” o “desviaciones” o más sencillo “inconformidades”, conducentes a quiebres dentro de las estructuras y estrategias que ya tenemos planificadas a nivel personal”, tal como sucede a nivel Organizacional.

BIBLIOGRAFIA.

J.C Mallma-Vivanco & J.L.Cordova-Marcelo. (2015). "El Liderazgo natural", Revista Cuaderno Empresarial Vol. 1, N°. 1, enero -junio 2015 (66-72)

P. Rodríguez (2019). Resumen del pensamiento de Maquiavelo. Recuperado de: <https://www.unprofesor.com/ciencias-sociales/resumen-del-pensamiento-de-maquiavelo-3228.html>

Y.Gutierrez..(2019), "EL LIDERAZGO ADAPTATIVO DE RONALD A. HEIFETZ. CARACTERÍSTICAS ALCANCES Y LIMITACIONES". Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19871/GutierrezCelis-YeissonFabian-2019.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

F.Barredo(2016). "LIDERAZGO DIRECTIVO, CASO SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO". Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138274/Liderazgo-directivo-caso-Servicio-Agricola-y-Ganadero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Octava ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Los Recursos Humanos (2016). *Tipos de canales de comunicación*. Tomado de: www.losrecursoshumanos.com

Mendoza Torres, Martha Ruth, & Ortiz Riaga, Carolina (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV(1),118-134.[fecha de Consulta 15 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/9090010>

Montiel, Triviño. (2015), Análisis del estilo de liderazgo de Blake y Mouton en empresas comerciales de Balzar. Recuperado de: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1227/1/ANALISIS%20DEL%20ESTILO%20DE%20LIDERAZGO%20DE%20BLAKE%20Y%20MOUTON%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20COMERCIALES%20DE%20BALZAR.pdf>

Alcaide, Aranda. (2017). *LIDERAZGO INSTRUCCIONAL Y TRANSFORMACIONAL EN LOS PROCESOS DE MEJORA EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES EN SANTIAGO DE CHILE*. Recuperado de: <file:///C:/Users/PA/Downloads/LOURDES%20ALCAIDE%20ARANDA%20Enero%202019.pdf>

Chruden, H. & Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

Owens, R. (1976). "La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa". Madrid: Editorial Santillana.

Sabino (1996). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: Edit. Lumen.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Muñoz Del Campo (2011), "La reforma cultural en Chile: un ejemplo de polarización en la gestión de una Política Pública" Revista Chilena de Administración Pública ISSN 0717-6759 N°18 (2011) pp. 61 / 91

Borquez, (2016). "Liderazgo y Transformación en una organización de salud pública". Recuperado de:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150002/Borquez%20Galindo%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

M. Pradenas, (2015). "Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán". Recuperado de:
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1629/1/Pradenas%20Canales%2C%20Marcia.pdf>

Br.Carvajal, (2015)."Programa "Trabajando colaborativamente" para mejorar el clima organizacional en docentes de escuela de música". Perú. Recuperado de:
<https://www.monografias.com/trabajos109/trabajando-colaborativamente/trabajando-colaborativamente3.shtml>

J.Bravo,(2019)" REALIDAD DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN LA PROVISIÓN DE DIRECTORES REGIONALES DE LA REGIÓN DEL BIO BIO" . Recuperado de:
<http://administracionpublica.udec.cl/wp-content/uploads/2018/11/Tesis-Jorge-Bravo-Esparza.pdf>

"Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena", Cienc Trab. vol.19 no.58 Santiago abr. 2017

J.Zuzama.(2015)"Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y Análisis de un caso real". Recuperado de:
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

Sánchez & Barraza. (2015)."LEADERSHIP PERCEPTIONS". Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

C.Veléz, (2019)."Descripción de Clima Organizacional en una empresa de Economía Mixta de la Ciudad de Medellín". Recuperado de:
http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16353/1/VelezNatalia_2019_DescripcionClimaOrganizacional.pdf

A.Victoria, (2010). "El Liderazgo Político y Social". Recuperado de:
<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015183/015183.pdf>

Gil & Gómez,(2019). "Estilos de liderazgos auto percibidos versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín". Recuperado de:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14351/Trabajo%20de%20grado%20Juliana_Go%CC%81mezSa%CC%81nchez_2019_Carolina_GilArroyave_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

D.Goleman. "La inteligencia Emocional". Editorial: KAIROS, S.A.1era Edición (1996)

ANEXOS.

1. TEST DE LIDERAZGO PARA JEFATURAS.

Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas.

Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre. (N= nunca; A= a veces; S= siempre)

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton.

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una

Cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted.

Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		N	A				S	
		0	1	2	3	4	5	
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.							
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.							
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.							
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.							
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.							
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.							
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido							

	completada me aseguro de todos los detalles.								
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.								
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.								
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.								
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.								
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.								
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.								
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.								
15	Me gusta analizar problemas.								
16	Respeto los límites de los demás.								
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.								
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.								

2- ENCUESTA DE PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Encuesta de percepción de Clima Organizacional por los funcionarios del ARNAD 2020

Este cuestionario con respuestas cerradas, tiene como una finalidad analizar de forma académica e investigativa, la percepción de los funcionarios del ARNAD, respecto a su ambiente de trabajo. Bajo una metodología de investigación cuantitativa, descriptiva de carácter no experimental de diseño Transversal.

A Continuación, responda con una X si esta en acuerdo o en desacuerdo, según corresponda su percepción.

Cargo		Fecha	
Área o Unidad			
Dimensión		En acuerdo	En desacuerdo
Infraestructura y materiales	1	¿Las oficinas y puesto de trabajo proporcionan herramientas ergonómicas y tecnológicas adecuadas para mis necesidades y comodidad para el desarrollo de mis labores?	
	2	¿Considera que la infraestructura e inmueble es acorde a las necesidades de la Organización y de sus miembros colaboradores?	

	3	El recinto proporciona espacios de compartimiento y actividades no laborales (sala de descanso, casino, baños,etc)		
Satisfacción Laboral	4	¿Se siente conforme con la remuneración percibida frente a las labores y responsabilidad que otorga su cargo?		
	5	¿ el Horario de trabajo me permite realizar actividades extra laborales (personales) de forma adecuada?		
	6	¿ Percibe usted flexibilidad horaria en caso de ser requerida por motivos personales y/o de fuerza mayor)		
	7	¿Tengo conocimiento del manual de políticas internas y de su contenido?		
Política Administrativa	8	Ante eventualidades de carácter adverso, se suele recurrir al conducto regular establecido para resolución de estos?		
	9	¿Cómo funcionario percibo ser parte de los logros en las metas y objetivos establecidos por la organización?		
	10	Durante mi estadía como funcionario ¿he formado lazos afectivos con mis compañeros de trabajo?		
Relaciones Interpersonales	11	¿Cuándo factores externos inciden en mi trabajo(motivos personales) percibo el apoyo de mi equipo de trabajo?		
	12	¿He generado lazos de confianza con miembros de la organización?		

Desarrollo Personal	13	¿Cuento con acceso a capacitación y formación académica, para contribuir en mi conocimiento respecto a la materia laboral que ejecuto?		
	14	Tengo reconocimiento de mis superiores cuando realizo un buen trabajo y/o aporte dentro de la organización?		
	15	¿Estoy informado oportunamente de los procesos internos que permitan la concursabilidad a otros cargos y/o ascenso?		
Relación con la Autoridad	16	¿Cuándo tengo un problema indistinto al contexto (personal y/o laboral) cuento con el apoyo de mi jefe(a) de su motivación y escucha activa?		
	17	¿Mi jefe (a) participa activamente de la resolución de conflictos respecto al entorno laboral, abogando por la gestión adecuada de los temperamentos de la situación?		
	18	Mi jefatura considera mi participación e ideas respecto a las mejoras continuas, para contribuir en un clima grato y acorde a las necesidades tanto del personal como de las metas y objetivos?		

