

**47**

COLECCIÓN  
MATERIALES  
DOCENTES

# Clima laboral y calidad de vida

**Alejandro Pésico Paris**  
**Fernando Castro Sapiains**

2022

 **ACADEMIA  
JUDICIAL  
CHILE**



## Alejandro Pérsico Paris

Psicólogo. Magíster en Humanidades y Pensamiento Científico por la Universidad del Desarrollo. Diplomado en Gestión de Empresas. Profesor de la Escuela de Psicología y Gerente del Programa de Cambio y Liderazgo Organizacional UC. Es Coach Ejecutivo certificado por el Programa de Coaching UC.

## Fernando Castro Sapiains

Psicólogo. Ha sido Gerente de Recursos Humanos en empresas nacionales y multinacionales. Es profesor del Diplomado de Liderazgo UC y docente y coordinador en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile. Es coach certificado por el Programa de Coaching UC.



*Clima laboral y calidad de vida*

**MATERIALES DOCENTES 47**

© Alejandro Pérsico Paris y Fernando Castro Sapiains,  
por los textos, 2022

© Academia Judicial de Chile, por esta edición, 2022  
Amunátegui 465, Santiago de Chile  
[academiajudicial.cl](http://academiajudicial.cl) • [info@academiajudicial.cl](mailto:info@academiajudicial.cl)

EDICIÓN Y DISEÑO: Tipografía ([tipografica.io](http://tipografica.io))

Todos los derechos reservados.

## Resumen

Se ha demostrado ampliamente la importancia que tiene un buen clima en el desempeño y el bienestar de las personas que trabajan en una organización. En décadas recientes, investigaciones han verificado que, si bien el concepto de clima no se puede asociar directa y causalmente con mejoramientos en la productividad, sí es posible afirmar que las organizaciones que poseen un mejor clima son las que logran buenos resultados más frecuentemente. Además, quienes trabajan en ellas reportan una mayor satisfacción en su desempeño.

Este documento está orientado a quienes cumplen tareas de supervisión de personas en el Poder Judicial: el objetivo es que puedan administrar de mejor manera el clima organizacional de sus unidades. Para esto comprenderán qué es, cómo se gesta, qué elementos inciden en él y, principalmente, qué acciones deben implementar para establecer lugares de trabajo donde el clima sea el adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales y que simultáneamente las personas alcancen una mayor satisfacción laboral.

## Contenido

5	<b>CAPÍTULO 1</b> <b>Introducción</b>
7	<b>CAPÍTULO 2</b> <b>Clima organizacional</b>
17	<b>CAPÍTULO 3</b> <b>Gestión del clima organizacional en tribunales</b>
27	<b>CAPÍTULO 4</b> <b>Política de Clima Laboral en tribunales</b>
31	<b>CAPÍTULO 5</b> <b>Organizaciones</b>
34	<b>CAPÍTULO 6</b> <b>Personas y organizaciones</b>
41	<b>CAPÍTULO 7</b> <b>Perspectiva de género en el Poder Judicial</b>
43	<b>CAPÍTULO 8</b> <b>Clima organizacional y atención a usuarios</b>
46	<b>CAPÍTULO 9</b> <b>Liderazgo y clima organizacional</b>
53	<i>Referencias</i>

## Capítulo 1

# Introducción

Por varios años el concepto de clima organizacional o laboral ha sido un tema de gran interés para la gestión tanto de organizaciones públicas como privadas. En literatura moderna se destaca que las que cuentan con un buen clima laboral también son, generalmente, las que más fácilmente alcanzan las metas que se han propuesto. No solo eso, la evidencia también señala que los trabajadores de esas organizaciones se encuentran laboralmente más satisfechas ya que es más probable que cumplan sus propias expectativas en el desempeño de sus funciones.

El Poder Judicial ha estado sometido en los últimos años a intensas transformaciones. A las reformas hechas se han sumado los cambios asociados a la tramitación electrónica; los desafíos asociados a la calidad del servicio de justicia y las múltiples demandas de los usuarios. Sus integrantes han tenido que adaptarse y tendrán que seguir haciéndolo para enfrentar las nuevas exigencias asociadas a la planificación estratégica 2021-2025 y al mejoramiento del servicio de justicia. Administradores y administradoras, jefes y jefas de unidad desempeñan un rol preponderante en la gestión de estas transformaciones y en la administración de sus impactos e implicancias en el clima laboral y calidad de vida del personal. El contar con ambientes laborales positivos que faciliten un óptimo desempeño en los tribunales del país ha sido explicitado como una prioridad estratégica y, de acuerdo con eso, se ha establecido una política formal al respecto.

Este material docente se hace cargo de las implicancias —para el clima laboral y para la calidad de vida de los integrantes del Poder Judicial— de las diversas contingencias vividas en los últimos años que han impuesto la implementación de modalidades de trabajo diferentes a las aplicadas tradicionalmente. Particular importancia reviste dar a conocer y discutir buenas prácticas al interior de las unidades judiciales atendidos los intensos cambios que se concretaron, por ejemplo, en nuevas exigencias de monitoreo, coordinación y gestión a través de la

tramitación de carpetas e información electrónica, protocolos y planes de trabajo diferentes y la atención de usuarios.

En los periodos de cambio y transformación, como son las iniciativas de modernización que ha implementado el Poder Judicial, el clima organizacional se modifica, cambia y a veces también se deteriora.

#### **Caso transversal. Ejercicios**

El objetivo de este caso es exponer una problemática de clima organizacional mediante el ejemplo de una unidad judicial. El ejercicio se irá desarrollando de manera transversal en paralelo con el contenido. En lo concreto intentaremos descubrir si, en la unidad del ejemplo, se verifican diferencias de género y, de haberlas, que se puede hacer para mejorar la situación, considerando su naturaleza y la necesidad actual de contar con ambientes laborales donde no se discrimine por género ni por otras condiciones que impliquen desigualdad o inequidad.

Metodológicamente seguiremos la secuencia lógica de intervención en el clima laboral de un Tribunal, partiendo por la detección de una situación concreta que nos da el impulso para actuar y terminando con la evaluación de las acciones implementadas a partir del diagnóstico inicial.

**Ejercicio 1.** Usted forma parte del equipo de administración de un Tribunal reformado, constituido por 40 personas del área administrativa, 25 hombres y 15 mujeres. Un grupo de funcionarias le hacen notar que en su unidad judicial hay un problema de clima asociado a la variable género. En concreto, este grupo de funcionarias han manifestado su malestar respecto a algunas prácticas dentro del Tribunal que estiman son discriminatorias con las funcionarias mujeres.

Una de las quejas es que sienten que se las toma poco en cuenta a la hora de tomar decisiones. Estiman que, a pesar de tener igual formación y experiencia profesional, no se considera su opinión cuando en las reuniones se trata temas centrales. Si bien admiten que las dejan opinar, al momento de la decisión final se discuten las alternativas y deciden solo entre los funcionarios que conforman el grupo. Esto ha provocado que las funcionarias cada vez tengan menos deseos de participar activamente y muchas veces prefieran no opinar porque «ya sabemos que va a pasar».

## Capítulo 2

# Clima organizacional

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización quienes están adaptándose continuamente para satisfacer sus distintas necesidades. El concepto surge como una manera de conectar los requerimientos individuales con la dinámica organizacional y puede entenderse como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por las personas. Es a su vez una fuerza que influye en sus conductas. Por esto se convierte en un factor fundamental ya que se relaciona significativamente con variables como el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en una empresa.

De este modo, el clima funciona como un eslabón entre el comportamiento de las personas y el desempeño organizacional. Y determina la forma en que el trabajador o trabajadora percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. No se ve ni se toca, pero afecta todo lo que sucede dentro de la organización y se ve afectado por lo que sucede dentro de esta. Lo integran una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados.

El clima funciona como un mediador entre las personas que trabajan en la organización y la organización misma y es el resultado de nuestras interacciones y esfuerzos coordinados para alcanzar objetivos comunes.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que puede entenderse como la cualidad del ambiente organizacional que perciben sus miembros y que influye en su conducta. El clima laboral influye directamente en el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencias de estas, es decir, ambas se retroalimentan.

Según Stringer (Díaz y Zavala, 2006) la presunción básica del concepto es que la manera en que la gente se siente respecto a su lugar de trabajo tiene un impacto poderoso sobre cómo trabajan y cuán duro trabajan. Se

ha demostrado que un clima laboral agradable facilita el buen desempeño de las personas y la satisfacción con el trabajo realizado.

Diversos autores hoy concuerdan en que el comportamiento de las personas en las organizaciones se ve directamente afectado por el medio que los rodea. Esto determina que su actuar se vea condicionado por las percepciones que tienen respecto de su trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes, y en general la percepción de toda la organización en la cual trabajan.

### **¿Cómo podríamos definir el clima organizacional?**

Diferentes autores han tratado de definir el clima organizacional. Está claro que se trata de un constructo no visible, es decir, es una idea, un concepto que tiene efecto en las personas y en las organizaciones. Por eso es posible medirlo y aceptamos esas mediciones como una referencia del ambiente interno de una organización, de su bienestar, del grado de satisfacción de la gente con su trabajo y de las cosas que funcionan bien y de aquellas que pueden mejorarse

Para Chiavenato (2009) el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influyen poderosamente en su comportamiento. Este término, señala Chiavenato, se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

Álvarez (2001), Sagredo y Reyes (2004) definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización que ejercen influencias sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y nivel de satisfacción.

Por otra parte, Sandoval (2004) y García Pozo, Moro-Tejedor y Medina Torres (2010) mencionan que el clima organizacional es definido por una serie de características objetivas, relativamente perdurables y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y de manera general en la organización.

Finalmente, Forehand y Von Gilmer (1964) definen el clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización y que a su vez:



- La distinguen de otras
- Son relativamente perdurables a lo largo del tiempo
- Influyen en el comportamiento de las personas

Cual sea la definición que adoptemos, está claro que el clima organizacional determina su ambiente emocional lo que marca la manera como las personas se relacionan con la organización, especialmente con sus jefaturas y con el trabajo en sí.

De las definiciones revisadas se desprende que existe consenso en que el clima organizacional puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos por los integrantes de la organización.

Un papel central en el clima lo juegan las creencias, un proceso cognitivo que permite a los trabajadores y trabajadoras darle un sentido coherente a una serie de estímulos (una situación determinada, estilos de liderazgo, condiciones de trabajo, entre otras). Este proceso se inicia con la percepción y se completa con las creencias. Entremedio hay interpretación, organización y evaluación que van estructurando respuestas; como opiniones y juicios de los trabajadores acerca del clima organizacional.

#### **Caso transversal. Ejercicio 2**

Como encargado del tema «riesgos psicosociales y clima laboral» del equipo de administración de su Tribunal, usted está conminado a darle un cauce a esta delicada queja que no es primera vez que se hace notar. Más bien ha ido creciendo año a año el malestar de las funcionarias al respecto.

Usted debe y decide hacer algo al respecto, pero aún no sabe qué concretamente pues es una situación nueva. Sin embargo, ha escuchado que colegas de otros tribunales han debido abordar situaciones de clima laboral como esta.

Entonces defina tres acciones para aplicar (trabaje con su equipo y fundamente cada una):

- a) ...
- b) ...
- c) ...

## Percepción y clima organizacional

Según revisamos, varias definiciones de clima incorporan el concepto de percepción. Para ello es conveniente detenerse un momento y explicar a que nos referimos cuando vinculamos clima organizacional con percepción.

Las personas tendemos a ver la realidad desde distintos puntos de vista condicionados por nuestras diferentes historias, conocimientos, necesidades e intereses lo que determina, por ejemplo, que frente a una persona no todos veamos lo mismo. Así ocurre con el clima de una organización, todos percibimos cosas distintas, sin embargo, hay tendencias en que coincidimos y es la explicación de que se realicen mediciones de clima: para averiguar qué percepciones comunes tiene ese grupo humano, en este caso, respecto al ambiente de su trabajo, sea a nivel de equipo funcional, de organización o de ambos. Es lo que llamamos intersubjetividad.

Una percepción tiene también diferentes consecuencias. Si un clima organizacional es percibido como agradable va a implicar una conducta distinta que si es percibido como desagradable. Por ello existe una relación directa entre percepción y conducta donde lo que percibimos tiende a ser coherente con nuestro actuar. En el caso anterior es probable que la percepción de clima desagradable tenga como consecuencia mayor ausentismo laboral, atrasos, licencias médicas y rotación de personal. Por el contrario, si el ambiente de trabajo es percibido de manera positiva, las personas concurrirán motivadas, se comportarán de manera colaborativa y es probable que los indicadores de salud mental organizacional sean positivos e incluso altos.

Una de las definiciones de clima organizacional dice que es la «calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influyen poderosamente en su comportamiento». En esta definición se subraya la relevancia de la percepción de los integrantes de la organización y su impacto en la conducta.

El clima organizacional es entonces, en gran parte, producto de la percepción y al cambiar estímulos o condiciones podemos administrar tales percepciones. Por esto el clima es un proceso, un fenómeno dinámico susceptible de modificación si trabajamos focalizadamente en los aspectos que se encuentren débiles. Todos los procesos son susceptibles

de mejorar. Sin embargo, hay que intervenir a tiempo porque percepciones mantenidas por un largo periodo y confirmadas por la experiencia personal hacen muy difícil ver la realidad desde otro punto de vista. Por tanto, si no hacemos nada por cambiar el clima las percepciones tenderán a mantenerse y con ello, los usos y costumbres que se verifican en la organización pasarán a ser parte de la cultura, es decir, aspectos más estructurales de esta.

#### Ejercicio. Clima organizacional

En un equipo de trabajo se entregan los resultados del último estudio de clima organizacional. Los datos muestran que la jefatura es percibida por casi el 50% del personal como una instancia que entrega instrucciones precisas sobre tareas y sobre lo que los cargos deben cumplir. La otra mitad declara, según el análisis cuantitativo, que la misma jefatura no entrega tales directivas.

¿Qué debería hacer esta jefatura para mejorar la percepción del 50% que se declara insatisfecho con la forma como se entrega las instrucciones?

## Dimensiones del clima organizacional

¿Cuáles son los componentes del clima organizacional, es decir, cuáles son las variables que lo identifican? Varios autores han señalado a lo largo del tiempo diferentes respuestas. Por ejemplo, Litwin y Stringer (1968), citados por Pucheu (2012), definieron nueve factores que dan cuenta de este:

- **Estructura:** sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuantas reglas, regulaciones, procedimientos hay; si existe énfasis en el papeleo o si hay una atmósfera informal y relajada.
- **Responsabilidad:** sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones cuando ha hecho un trabajo; conocer bien su labor.
- **Recompensa:** sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.

- **Riesgo:** sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
- **Calidez:** sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
- **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
- **Estándares:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
- **Conflicto:** sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.
- **Identidad:** sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

Otros autores, como Landy y Conte (2004), citados por Pucheu (2012), reducen estas nueve dimensiones solo a cuatro:

- Ambiente de armonía vs. estrés y falta de armonía
- Desafío, independencia y autonomía
- Apoyo, reconocimiento y liderazgo facilitador
- Cooperación, amistad y calidez.

No existe hasta hoy un modelo universal para medir el clima y tal vez no sea relevante ya que la medición intenta recoger las opiniones específicas de distintos grupos.

Se entiende por lo tanto que las percepciones individuales de colaboradores y jefaturas constituyen las percepciones acerca del clima organizacional, es decir, la foto de cuáles son las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Simultáneamente otorga la posibilidad de darse cuenta cuales son los aspectos bien evaluados o fortalezas y cuales deberán ser abordados en forma conjunta para que puedan mejorarse y elevar la calidad del clima de trabajo.

## Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes de acuerdo con las condiciones internas y externas del sistema. Como resultado de sus investigaciones, Likert definió cuatro perfiles organizacionales basados en las siguientes variables (Chiavenato, 2009):

- Proceso de decisión
- Sistema de comunicaciones
- Relaciones interpersonales
- Sistema de recompensas y sanciones

Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales que veremos a continuación.

### Sistema 1. Autoritario coercitivo

Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo podemos encontrar por ejemplo en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante a alta gerencia para que esta decida.
- Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas opiniones sobre la información.
- Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- Sistema recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y

desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

## Sistema 2. Autoritario benevolente

Sistema administrativo autoritario que solo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se puede observar en algunas empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización lo que mantiene el aspecto centralizador.
- Sistema de comunicaciones: relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y en las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

## Sistema 3. Consultivo

Se inclina más hacia lo participativo que hacia lo autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. De manera más común lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

#### Sistema 4. Participativo

Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos por ejemplo en algunas agencias de publicidad y empresas de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva solo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos (1 y 2) utilizan solo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior o supervisora y el supervisado o la supervisada. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal. Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema 4 o «participativo», mejores son

las relaciones entre la dirección y el personal ya que produce un clima organizacional positivo y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral. De igual forma los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. El sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para las personas, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales.

Según Likert, a medida que el sistema administrativo se mueve del 1 hacia el 4 las necesidades de las personas dentro de la organización tienden a quedar satisfechas más eficazmente a largo plazo. En la medida en que la organización tiende al sistema 4, se vuelve más productiva con el tiempo. El sistema 4 se fundamenta en el principio de las relaciones de apoyo, es decir, las interacciones humanas con la organización se construyen y mantienen con base en la excelencia y la importancia de las personas.

*Ejercicio. Aplicación de la Teoría del clima organizacional de Likert*

Utilice la siguiente tabla para registrar su evaluación en las distintas variables que propone Likert. Ponga una X en color rojo a la unidad de tribunales en la que trabaja. Mientras que para tipificar a su organización (Poder Judicial) use un X de color negro.

¿Qué sugeriría usted para cambiar este cuadro de modo que se acerque al sistema 4?

- La unidad de tribunales en la que trabaja
- Su organización (Poder Judicial)

Variables	Sistemas			
	1	2	3	4
Proceso de decisión				
Sistema de comunicaciones				
Relaciones interpersonales				
Sistema de recompensas y sanciones				



### Capítulo 3

## Gestión del clima organizacional en tribunales

Gestionar el clima organizacional es posible y pasa a ser una prioridad para las jefaturas ya que permite alcanzar una mayor madurez en la forma de trabajar y de relacionarse entre las personas; ya sea entre pares o con las jefaturas. Esto permite avanzar de una manera más eficiente y sustentable hacia los objetivos que la organización se ha propuesto.

Si una organización tiene por propósito hacer bien las cosas debe gestionar su clima organizacional. Es abundante la evidencia que demuestra el valor del bienestar en el trabajo, el que además de su valor intrínseco para la dignidad de las personas se asocia también a trabajadores más productivos

Los diferentes actores tienen distintos roles en la gestión del clima organizacional. Cada uno desde ahí puede y debe hacer aportes para mejorar las percepciones que todos tienen acerca de su lugar de trabajo. Es verdad que el rol de las jefaturas en este tema es determinante, pero no es menos importante el que tienen los propios trabajadores para aportar a un mejor clima laboral.

La expresión «todos somos responsables del clima organizacional de nuestra unidad u organización» recoge la evidencia que todos estamos llamados a hacer algo para que este mejore, lo que no desconoce que no todos tienen el mismo impacto de acuerdo a su posición organizacional, experiencia y preparación previa.

Distinguir los aportes que cada uno puede hacer desde su rol es clave para lograr impactos sustentables en el ambiente organizacional. Las jefaturas lo hacen desde la planificación, organización, dirección y control de las tareas de sus colaboradores. Y estos a su vez tienen un margen amplio de posibilidades para hacer del clima de trabajo un espacio gratificante y que facilite su desarrollo personal y laboral.

Es así que podríamos establecer que quienes ocupan posiciones de dirección son habitualmente los responsables de fijar las políticas, normas y condiciones cotidianas del trabajo de cada cual.

Las jefaturas por su parte son los principales responsables de gestionar el clima, ya que son quienes dirigen directamente a los colaboradores, permitiéndoles realizar sus tareas de la mejor manera posible. La consistencia y el modelaje que hacen de sus conductas en los demás son vitales e impactan de manera determinante en el clima organizacional.

Finalmente, los colaboradores tienen un rol claro en la gestión del clima al expresar sus opiniones acerca de este ojalá privilegiando una vía formal.

Cada uno de los estamentos señalados debe estar consciente de como su conducta afecta el ambiente laboral. Tener clara su responsabilidad facilita tomar compromisos concretos para crear un mejor lugar de trabajo. Lo anterior facilitará una lectura colectiva de las características particulares del clima laboral de la organización. Podrán identificar los hechos que dieron causa a un determinado ambiente. Por ejemplo, conocer las razones para la salida de personas de bajo desempeño permitiendo que todos compartan un relato común y no tengan que informarse por canales distintos a los oficiales ya que estos conducen a lecturas diferentes y, a veces, contradictorias de un acontecimiento sensible para todos.

Los diferentes actores pueden, con sus acciones, gestionar el clima y hacer que este mejore, se estanque o empeore. Entender esto es fundamental. Un trabajo en conjunto con propósitos comunes y métodos probados permitirá mejorar los indicadores del clima organizacional. Es fundamental tener conciencia de qué está haciendo cada uno de los actores para aportar a un mejor clima.

Existen aspectos visibles del clima: ambiente físico, trato, calidad de las relaciones, condiciones legales y contractuales y existen aspectos menos visibles: importancia o significado del trabajo, responsabilidad por el logro, conocimientos de los resultados

Esto determina que, muchas veces, intervenciones que se enfocan en la parte visible no tengan los efectos esperados en la mejora del clima, cuando lo que falla son algunos de los aspectos invisibles antes nombrados. Por ejemplo, la percepción de importancia del trabajo no se modifica con actividades de convivencia o actividades deportivas, por muy entretenidas y gratas que sean.

Las soluciones sustentables requieren de una mirada amplia y profunda acerca de sus efectos en las personas y en la organización.

Se podrían mencionar cuatro criterios para evaluar la gestión de la madurez del clima:

- El grado en que existen visiones compartidas entre directivos, jefaturas y colaboradores sobre las principales variables que afectan al clima
- El avance en el grado de profundidad de los temas que se trabajen, desde lo más evidente y simple hasta el trabajo en sí, especialmente el modo como este es abordado
- La capacidad para sostener momentos difíciles sin que la relación se deteriore
- La sustentabilidad del abordaje de los temas, desde un enfoque básico para resolver problemas, hasta la instalación de prácticas regulares y sistemáticas para abordar los temas de clima organizacional.

Como en todo proceso, la organización atraviesa por diferentes etapas de madurez, desde un menor grado donde con dificultad el clima es entendido como una relación, hasta etapas de alta madurez donde los problemas que se generan pueden ser abordados, se comparten las diferencias y los actores entienden que pueden y deben contribuir desde su particular rol. En esta etapa se facilita la construcción de un propósito y camino en común.

¿Cuánto tiempo requiere este proceso de maduración? Básicamente depende del modelo mental con que la organización aborde la gestión del clima. Un aspecto importante aquí es compartir, a través de reuniones, los resultados de las encuestas anuales de clima organizacional y asegurarse de que todos entiendan, por ejemplo a través de reuniones, lo que las cifras significan.

También la promoción por parte de las jefaturas de espacios de conversación con grupos pequeños o personas particulares ayuda a entender los resultados cuantitativos de los estudios que la mayoría de las veces parecen áridos.

Escuchar es una práctica poderosa para mejorar el clima y fomentar a hablar de los resultados ayuda a las jefaturas a concentrarse y trabajar para mantener lo que está bien evaluado y mejorar lo que aparece como más débil.

Existe suficiente evidencia para sostener que un clima organizacional deficiente es un indicador de potenciales riesgos para el adecuado fun-

cionamiento de la organización. La existencia de condiciones mínimas de convivencia debe ser constantemente vigilada, chequeando regularmente el entendimiento y comprensión de las medidas que se adoptan.

La relevancia de la gestión del clima en el Poder Judicial de Chile está respaldada por la Política de Clima Laboral (2015) aplicable a todas las cortes y tribunales del país, tanto reformados como no reformados, e incluye a toda persona que labore en el Poder Judicial y Corporación administrativa, independiente de su calidad jurídica o escalafón judicial. Como hemos visto la calidad del clima laboral que se verifique impactará positiva o negativamente en el desempeño y funcionamiento de la organización. Es necesario entonces realizar gestión sobre el capital humano y el capital social. Esto, junto a las auditorías internas aportan información clave.

La gestión del clima interno supone tres pasos básicos:

- Medición
- Comunicación
- Elaboración y despliegue de planes de acción

#### **Ejercicio. Aseveraciones**

¿Está usted de acuerdo con la aseveración «todos somos responsables del clima organizacional»?

¿Concede un rol diferente a las jefaturas en esta responsabilidad compartida?

¿Cuál diría que es el rol de la Política de Clima Laboral en el Poder Judicial Chileno?

## **Medición**

#### **Caso transversal. Ejercicio 3**

Considerando que, en términos de autoridad profesional, funcionarias y funcionarios tienen experiencias y formaciones equivalentes, es decir están igualmente facultados para tomar decisiones. Y con la equidad como uno de los aspectos que se exige cumplir y fomentar, el área de RR.HH. de la administración judicial le indica que hay que actuar sobre la situación. Para ello existe un procedimiento e instrumento de evaluación del clima organizacional y sus dimensiones, entre los que cuenta la variable género.

El objetivo de la medición es analizar el clima organizacional en la unidad judicial del ejemplo, intentando discriminar si se verifican diferencias de género y de qué naturaleza son. Se hacen todos los arreglos para aplicar dicho instrumento. ¿Qué condiciones debería cumplir la aplicación de este cuestionario para que sea válido y confiable y nos entregue una visión cuantitativa real del clima de nuestra unidad?

Consiste en aplicar un instrumento de medición (encuesta de Clima) a ser respondido por cada miembro de la organización, en el formato de una encuesta anónima, aplicable de manera presencial u online.

Es la Corporación administrativa la responsable de realizar las mediciones, a lo menos cada dos años a fin de identificar los factores definidos e implementar acciones que permitan mejorar las dinámicas y condiciones que afectan el clima laboral del Tribunal. La idea es incrementar los niveles de motivación y satisfacción del personal. Las evaluaciones serán solicitadas al Departamento de Recursos Humanos de la Corporación administrativa, por la Ilustrísima Corte de Apelaciones respectiva.

#### **Caso transversal. Ejercicio 4**

Aplicado el estudio de clima organizacional realizado en el Tribunal se concluyó cuantitativamente que la percepción del clima difiere cuando se analizan los resultados numéricos desagregados por sexo; Lo más significativo es que las mujeres efectivamente perciben un clima inadecuado en la dimensión «toma de decisiones».

Más en específico, existe proporcionalmente una baja participación de mujeres en la «toma de decisiones». Son funcionarias que desempeñan labores profesionales.

Además del factor «toma de decisiones», en general, las mujeres consideran que el clima laboral tampoco es adecuado en otras dimensiones como claridad organizacional y liderazgo en el Tribunal.

## Comunicación de resultados a todo el personal

### Caso transversal. Ejercicio 5

La unidad especializada de RR. HH. le recomienda organizar reuniones con el personal del Tribunal para mostrar los datos y que los funcionarios den su opinión. Usted irá anotando las observaciones que le dan sentido a los puntajes de clima obtenidos en la encuesta. Luego le servirán para desarrollar el plan de acción.

Los resultados obtenidos por las mediciones de clima son una variable crítica en la gestión de mejoras puesto que sensibilizan a los funcionarios y funcionarias sobre cómo está siendo percibido el ambiente de trabajo en cada unidad y en la organización. Según la Política, tales resultados deberán ser difundidos por los canales formales institucionales.

Una actividad complementaria en la comunicación de resultados es exponerlos al grupo que respondió la encuesta a través de, por ejemplo, modalidades de *focus group*. Esto permite dar significación a los números puesto que se busca que las personas refieran qué le sugieren los valores encontrados.

Por ejemplo, si la encuesta de clima señala que solo el 10% del equipo recibe instrucciones directas de la jefatura, ello podría significar distintas cosas. Por ejemplo, que esta se comunica siempre con las mismas personas y que son sus cercanos, de confianza y por lo tanto el resto del equipo siente distancia de los jefes y recibe información indirecta de parte de ellos. El análisis cualitativo dará sentido definido a los resultados numéricos, orientando la comprensión de los mismos y, por tanto, ayudará a entender mejor las cualidades del clima organizacional que está midiendo.

## Planes de mejora

### Caso transversal. Ejercicio 6

Luego de analizar los resultados cuantitativos y cualitativos plantean realizar una serie de acciones a partir de los resultados. Con la ayuda de la Unidad especializada de Recursos Humanos levantan un plan de acción. Con la ejecución de esta serie de acciones (en 12 meses y hasta la próxima medición de clima), buscan disminuir la brecha que se ha creado respecto a la forma en que se toman las decisiones en el Tribunal.

¿Qué acciones concretas implementaría como parte del plan?

El análisis de los factores medidos en la encuesta permitirá establecer líneas de acción para el fortalecimiento de la institución y de sus miembros, de modo de contribuir al buen funcionamiento de los tribunales del país y al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

Si bien el cumplimiento de los principios establecidos en la Política es responsabilidad de todos los integrantes del Poder Judicial, en cada una de sus unidades de trabajo, es el Comité de Riesgos Psicosociales el encargado de la implementación de planes y programas de prevención y mejora del clima laboral.

La Corporación administrativa a través de sus autoridades y junto con los comités paritarios organizará y apoyará la implementación de actividades que incentiven un buen clima.

Bajo la tutela del Tribunal, de la Corporación administrativa y de la Ilustrísima Corte de Apelaciones respectiva, se recomendarán distintos tipos de acciones de mejora que se priorizarán sobre la base de la criticidad establecida en el diagnóstico o del criterio objetivo que se establezca.

La responsabilidad última de gestionar la implementación del plan de mejoras será del Tribunal, mientras que el Consejo de coordinación zonal respectivo será responsable de hacer seguimiento de las acciones propuestas para los tribunales, centros y unidades que pertenezcan a su jurisdicción.

Esta dinámica: «medición», «comunicación», «elaboración» y «despliegue» de planes de acción se encadena secuencialmente. Si evalua-

mos el clima y desarrollamos iniciativas de mejora que movilizan a las personas, la percepción de este mejorará, pero si no se aplican acciones correctoras o se ejecutan de manera dispersa, todo permanecerá igual o peor con la consecuente frustración y confusión en las personas.

#### Caso transversal. Ejercicio 7

Consecuencias de la aplicación del plan de acción.

Luego de 12 meses y realizada una nueva medición de clima organizacional, los resultados indican que el plan de acción ha sido exitoso pues los resultados cuantitativos y cualitativos indican (indique qué cosas han cambiado gracias al plan).

### Ejemplo: las mejores empresas para trabajar

La calidad del clima organizacional ha llegado a ser un elemento diferenciador al momento de comparar organizaciones. Algunos incluso consideran que el clima aporta concretamente al momento de valorar monetariamente a una empresa ya que una organización con prestigio en este ámbito atraerá a más talentos y tendrá objetivamente, mejores resultados.

Cada año, la empresa Great place to work evalúa instituciones para saber si califican para entrar en la Guía de las mejores empresas para trabajar. Para evaluar los aspectos intangibles se utiliza una metodología que transforma la información subjetiva en datos concretos y comparables.

La investigación evalúa factores relativos al ambiente de trabajo para saber: ¿qué tienen de especial las mejores empresas para trabajar en ellas? En los resultados, siempre prevalecen estas características:

- Realmente creen que las personas son imprescindibles para el éxito de la organización
- No se cansan de comunicar. Por ello permiten que todos tomen parte en las decisiones que les afectan
- Conocen su cultura. Eso determina su manera de tratar a las personas.

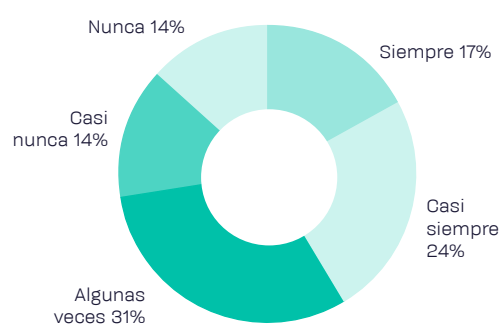


## Aplicaciones prácticas: Clima organizacional

### Aplicación 1

En la tabla siguiente se muestra el porcentaje y la cantidad de respuestas del personal de una unidad de tribunales ante una pregunta sobre las veces que se reciben indicaciones del jefe directo sobre una tarea específica o sobre las funciones del cargo.

Respuestas	Porcentaje	Personas
Siempre	17%	14
Casi siempre	24%	19
Algunas veces	31%	25
Casi nunca	14%	11
Nunca	13%	10



El 17% que equivale a 14 personas contestaron siempre, mientras que el 24% (19 personas) respondieron que casi siempre han recibido las indicaciones de trabajo de su jefatura.

El 31% que equivale a 25 de los encuestados respondieron que algunas veces el jefe directo les ha explicado correctamente sus funciones.

El 14% (11 personas) de los encuestados respondieron que casi nunca su jefe directo les da una breve explicación de su trabajo

El 13% (10 personas) respondieron que nunca han recibido ninguna indicación de su jefe

Analicen la información y luego:

- Describan qué consecuencias prácticas puede tener el estilo de comunicación aplicado por la jefatura en el día a día del funcionamiento del Tribunal
- Qué consecuencias en el clima y ánimo de las personas que forman parte del equipo de este Tribunal.
- Generen un plan de mejoras, partiendo por definir el objetivo que se propondrían para la medición de clima del próximo año. Defina acciones concretas y que objetivo específico pretenden lograr con cada acción, como lo medirían y le harían seguimiento.

## Aplicación 2

En la medición de clima realizada a su unidad de tribunales, surgieron los siguientes comentarios en la sección cualitativa de la medición. Expectativas que las personas tienen en su trabajo:

- Hacer una aportación personal
- Obtener mayor satisfacción del trabajo
- Gozar de más libertad para ejercitar la curiosidad
- Tener permiso de aprender sin miedo a parecer incompetente
- Poder correr riesgos y cometer errores sin temor a reprimendas
- Percibir una remuneración más adecuada y proporcional a mi contribución
- Tener apoyo de mi jefatura para decir la verdad sin miedo a represalias
- Aprender y aplicar innovaciones en el trabajo

**Ejercicio.** Usted está decidida o decidido a mejorar el clima de su unidad generando un plan de acción. Para ello debe seleccionar tres dimensiones críticas a priorizar. Leyendo las respuestas, genere la versión inicial de un proyecto de mejora del clima, ideando acciones concretas y cómo mediría el efecto de estas.

## Capítulo 4

### Política de Clima Laboral en tribunales

El Poder Judicial validó la primera versión de la Política de Clima Laboral en el 2012, efectuando la segunda versión en el 2015.

En 2021 es aprobada la última versión de esta Política por el pleno de la Excelentísima Corte Suprema. Esta es aplicable en todas las cortes y tribunales del país, reformados como no reformados, incluyendo a la totalidad de los funcionarios del Poder Judicial, independiente de su calidad jurídica o escalafón judicial al que pertenezca. Es también aplicable a los trabajadores de la Corporación administrativa del Poder Judicial.

Se entiende que un clima laboral inadecuado impactará negativamente en el desempeño y funcionamiento de la organización.

El propósito de esta Política de Clima Laboral del Poder Judicial es ofrecer a sus funcionarios y funcionarias un ambiente laboral saludable, en cuanto este no solo permite el desarrollo de espacios laborales positivos, sino que también genera las condiciones necesarias para optimizar el desempeño y el desarrollo de las personas, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y a entregar un servicio de calidad a los y las usuarios y usuarias.

Un clima institucional positivo es responsabilidad de todos los miembros de la institución, pero las jefaturas son especialmente responsables en hacer cumplir los principios establecidos e implementar oportunamente las medidas de mejora. Deberán también instaurar canales de comunicación que permitan que todos los funcionarios del tribunal o unidad laboral tengan conocimiento de las acciones que se implementen para el mejoramiento del clima laboral.

El clima laboral es susceptible de ser gestionado, lo cual implica la definición de indicadores, de gestión institucional, asociados a los resultados de su evaluación sistemática y de la implementación de planes derivados de dichos resultados (Pleno de la Excma. Corte Suprema, 2021).

Esta Política entiende por clima laboral al conjunto compartido de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución, tanto de elementos estructurales

como dinámicos. Determina seis principios básicos que se deben tener en cuenta en la gestión de las diferentes unidades:

- Principio de no discriminación: no podrán existir diferencias de trato, distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias hacia un funcionario del Poder Judicial por ningún motivo válido.
- Principio de respeto: los funcionarios del Poder Judicial deberán propender siempre hacia un trato respetuoso y prudente.
- Principio de probidad: todo trabajador del Poder Judicial deberá observar siempre un comportamiento recto y honesto.
- Principio de transparencia: se deberá transparentar siempre toda situación que afecte un adecuado clima laboral.
- Principio de no acoso: no será tolerada ninguna clase de acoso hacia un miembro de la institución.
- Principio de la responsabilidad y cuidado mutuo: se reconoce y valora la importancia y responsabilidad de cada miembro de la organización en la construcción de un adecuado clima de trabajo.

Para hacer estos principios efectivos y facilitar que impacten positivamente en el clima laboral, tanto directivos como jefaturas deben trabajar en la prevención, diagnóstico, gestión de planes de mejora y seguimiento. Pero primero se debe responder: ¿qué entenderemos por cada uno de ellos?

## Prevención

Corresponde al primer aspecto de gestión para el cuidado de los principios enunciados en la Política de Clima Laboral.

Se entiende que el cumplimiento de los principios establecidos en la Política será responsabilidad de todos los integrantes del Poder Judicial, debiendo estos tomar un rol activo en la prevención y mejora de sus unidades de trabajo.

El Comité de Riesgos Psicosociales será el encargado de la difusión y promoción de la Política, así como de la implementación de planes y programas de prevención y mejora del clima laboral en el Poder Judicial.

La Corporación administrativa a través de sus administraciones zonales, departamentos de nivel central y autoridades propias de su ámbito de acción, organizará y apoyará la implementación de diferentes actividades que incentiven un clima laboral adecuado para el funcio-

namiento eficiente de los tribunales o eviten su deterioro a través de acciones como: difusión de las políticas y normativas vigentes para su cuidado; educación continua sobre temas vinculados a este; programas formativos focalizados en temas claves para los distintos estamentos; programas de detección y nivelación de brechas en competencias para los distintos cargos. A su vez, los comités paritarios del Poder Judicial también deberán considerar en sus planes de trabajo acciones tendientes a crear un clima laboral saludable o mantenerlo.

## Diagnóstico

La Corporación administrativa deberá realizar mediciones de clima laboral del Poder Judicial a fin de implementar acciones que permitan mejorar los niveles de motivación y satisfacción del personal. Los resultados obtenidos deberán ser difundidos por los canales formales institucionales

Las evaluaciones serán solicitadas al Departamento de Recursos Humanos de la Corporación administrativa del Poder Judicial, por la Ilustrísima Corte de Apelaciones respectiva.

No se realizarán diagnósticos organizacionales como medida complementaria a una investigación disciplinaria, ni tampoco para enfrentar casos de adicción a drogas o enfermedades mentales.

## Plan de mejora

Dependiendo del tipo de situaciones detectadas en el respectivo Tribunal, podrá recomendarse distintos tipos de acciones bajo la tutela de este, de la Corporación administrativa del Poder Judicial y de la Ilustrísima Corte de Apelaciones respectiva.

La Corporación administrativa deberá apoyar al Tribunal en la implementación de las medidas de mejora que sean de su ámbito de acción y consignadas en el informe de diagnóstico respectivo. Concretar las acciones será tarea de la Corporación administrativa y se priorizará sobre la base de la criticidad establecida en el diagnóstico o del criterio objetivo que se establezca. Por su parte, será responsabilidad del Tribunal gestionar la implementación del plan de mejoras.

## Seguimiento

Será responsabilidad del Consejo de coordinación zonal respectivo hacer el seguimiento de las acciones de mejora propuestas en cada caso para los Tribunales, centros y unidades que pertenezcan a su jurisdicción.

Esta Política tiene por objeto definir las acciones y los responsables, con sus roles asociados, para asegurar la mantención de un buen clima organizacional. El objetivo final es facilitar el buen funcionamiento de los Tribunales del país a través del fortalecimiento de la institución.

### **Ejercicio. Política de Clima Organizacional**

¿Qué importancia le concede a los principios en la Política de Clima Organizacional de tribunales?

¿Por qué es tan relevante efectuar un buen diagnóstico?

## Capítulo 5

# Organizaciones

En estos tiempos las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben enfrentarse a rápidos y constantes desafíos. Cambios políticos, sociales, tecnológicos y culturales demandan grandes esfuerzos para seguir respondiendo. Estos también implican modificaciones en los hábitos de las personas que trabajan en ellas ya que deben desplegar especiales esfuerzos para adaptarse constantemente a nuevas realidades. Todo esto ciertamente tiene un impacto relevante en el clima organizacional que se produce en toda organización como lo es un Tribunal.

Como sostienen algunos autores, vivimos en una sociedad organizacional donde estas constituyen una de las más notables instituciones sociales que han hecho surgir la creatividad e ingenio humano. (Chiavenato, 2009).

Desde esta perspectiva, las organizaciones son sistemas sociales estructurados que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que a los individuos por separado les sería muy difícil alcanzar. Para superar sus limitaciones, las personas se agrupan y crean estos instrumentos que les permiten combinar sus esfuerzos y formar un método cooperativo racional, con objetivos comunes y relevantes para todos.

En nuestra vida cotidiana estamos en contacto con diversas organizaciones: aquella que nos proporciona electricidad, el gas, el colegio, la universidad, el trabajo, la iglesia, los diversos tribunales que administran justicia en los distintos ámbitos del derecho, etcétera.

Desde que nacemos en un hospital o clínica, luego nuestro paso por el colegio, universidad o instituto; pareciera ser que cada organización tiene por objetivo prepararnos adecuadamente para los roles que deberemos desplegar en la organización siguiente. Y estas, a pesar de las características propias de cada una, mantienen rasgos básicos que las definen. Entre ellas:

- Están definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios y fines, dividiendo el trabajo que se realiza en ella.

- El poder está dividido entre los diferentes puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y control de las tareas.
- La comunicación también está subordinada a la adecuada coordinación de actividades.
- Las organizaciones existen en un entorno al que deben de adaptarse permanentemente.
- Las personas aportan desde el rol que cumplen en la organización.

Diferentes autores definen de manera particular lo que entienden por organizaciones. Algunas definiciones relevantes que encontramos en el texto de Pucheu (2012):

- Greenberg y Baron, (1993): una organización es un sistema social estructurado, constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos.
- Gibson Ivancevich y Donnely (1991): las definen como entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que los individuos no alcanzarán por separado.
- Finalmente, Edgar Schein (1984) las precisa como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para alcanzar el logro de un propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Es así como la organización de justicia en nuestro país requiere de los recursos económicos necesarios para financiar sus importantes actividades, los recursos productivos que implica la ejecución y producción de la justicia, los comerciales que implica dar a conocer su labor y, principalmente, los recursos humanos que son vitales en las actividades de la administración de la justicia.

Son las personas quienes permiten movilizar todo lo demás para que las organizaciones concreten las tareas definidas para alcanzar su propósito. Por esto es necesario que sean reclutadas, seleccionadas, entrenadas, recompensadas y desarrolladas constantemente para que hagan su mejor aporte a la misión organizacional.

En la búsqueda de su propósito, las organizaciones se estructuran para administrar o coordinar una serie de recursos, como los financieros, productivos, comerciales y humanos. Organizarlos implica la ejecución de las cuatro tareas fundamentales del ciclo administrativo. Esto es:



- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar las diferentes actividades que le permitan alcanzar el propósito que ha sido definido en su visión y misión organizacional.

Es decir, toda jefatura —también quienes la ejercen en tribunales— debe administrar sus recursos para lograr las metas fijadas. Así, por ejemplo, deberán disponer de sus recursos humanos (personas) lo que implica entre otras cosas, saber la dotación de personal que se necesitará para hacer el trabajo (planificar); asignarle roles a cada una de esas personas a través de una descripción de cargo (organizar); guiar, motivar y liderar a esas mismas personas para que puedan cumplir con la tarea asignada (dirigir); y finalmente, evaluar si las tareas y actividades se realizaron de acuerdo a lo planificado, organizado y dirigido (controlar).

La tarea de administración es una de las más complejas de cada jefatura y de la excelencia en su ejecución dependerá el nivel de logro de los objetivos que alcance la unidad que dirige.

La administración tiene dos objetivos principales: proporcionar eficiencia y eficacia a las organizaciones. Por eficiencia nos referimos a los métodos, procesos y reglas en que deben hacerse las cosas con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados.

La eficacia se refiere a los fines, objetivos y resultados a alcanzar. Es así como las organizaciones planifican los objetivos a lograr, anticipando metas y la manera de cumplirlas. A continuación, organizan a las personas en los diferentes puestos para cumplir las metas definidas. Posteriormente deben dirigirlas para que puedan coordinar las tareas y alcanzar los objetivos planificados y organizados, comunicándose, coordinándose, tomando decisiones y eventualmente resolviendo los conflictos que se puedan presentar. Finalmente, se deben controlar las actividades realizadas, verificando y contrastándolas con lo planificado.

#### Ejercicio. Organizaciones

¿Por qué se dice que los recursos humanos tienen primacía sobre los demás recursos organizacionales?

¿Puede mencionar un ejemplo donde la planificación pueda ser vista como una tarea central del proceso administrativo?

## Capítulo 6

# Personas y organizaciones

Las organizaciones y las personas que la integran se encuentran en una interacción continua y compleja. La conducta de estas en la organización es complicada ya que depende de características individuales (personalidad, aprendizaje, motivación, valores, etcétera) y de características del medio externo (normas, recompensas, cohesión grupal, etcétera).

Dentro de estas características, la motivación es sin duda uno de los elementos fundamentales para comprender el comportamiento humano en las organizaciones. El que las personas se encuentren motivadas para realizar su mejor esfuerzo y desempeño constituye uno de los grandes desafíos de toda jefatura. La motivación es un proceso asociado a la satisfacción de las necesidades, es decir, al concepto de carencia que viven los seres humanos en el plano biológico, psicológico o material que se atenuaría hasta extinguirse en la medida que el organismo consigue aquello que le permite recuperar el equilibrio u homeostasis.

Los enfoques y teorías que pretenden dar respuesta a la pregunta clave en la gestión de personas son variados. El ¿qué motiva a la gente en su trabajo? se ha convertido en una interrogante fundamental para entender las causas del comportamiento laboral. Esto porque la motivación está asociada con los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la concepción y logro de un objetivo.

## Teoría de Maslow

Una de las teorías motivacionales clásicas y de las más difundidas es la de Abraham Maslow, la cual está precisamente construida sobre el concepto de las necesidades. Maslow señala que la motivación se despierta a partir de las necesidades insatisfechas, por lo que para entender el comportamiento humano son esenciales las necesidades que cada persona tiene.

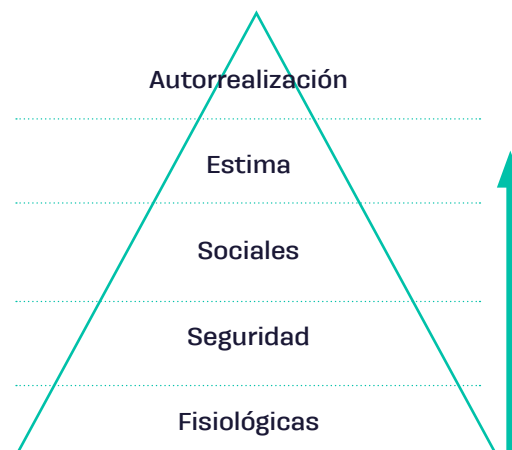


Figura 1. Teoría de las necesidades de Maslow

Este autor sostiene que es posible explicar la motivación humana en términos de una jerarquía de necesidades, donde las inferiores son más imperiosas y, por lo tanto, su satisfacción no puede postergarse mucho tiempo. Son también las primeras en aparecer. Una vez que una necesidad inferior está medianamente satisfecha, empieza a presentarse la inmediatamente superior y así sucesivamente (véase **figura 1**).

En los primeros escalones de esta jerarquía Maslow ubica a las necesidades fisiológicas (hambre, sed, sueño, fatiga). Estas se caracterizan por la urgencia: su satisfacción no puede ser postergada por mucho tiempo. Son además imperativas para la supervivencia.

Una vez que las exigencias fisiológicas están medianamente satisfechas, aparecen las de seguridad que se traducen en preferir lo conocido a lo desconocido. Esta necesidad tiene por objetivo asegurar la satisfacción futura de las primeras necesidades, las fisiológicas.

El tercer nivel está asociado al amor, afecto y pertenencia. Son las necesidades sociales básicas para sentirse parte integrante de un grupo humano.

Con estas con un grado suficiente de cobertura, el individuo comienza la necesidad de ser estimado por los demás, generando la importante autoestima en cada persona.

Finalmente, cuando todas las necesidades anteriores han encontrado respuestas, aparece la de autorrealizarse, es decir, explotar todas las potencialidades que hay en él para sentirse una persona plena.

El autor Bronislaw Malinowski citado por Pucheu (2012), asoció respuestas culturales para cada una de estas necesidades. Así estableció que las fisiológicas se satisfacen con la producción de comida y disposición

de agua. La de seguridad con la posibilidad de tener un lugar para vivir, también con tener reglas y leyes que regulen la relación entre personas y la necesidad de crecimiento a través de la educación.

## Teoría de Herzberg

Una manera diferente de entender el fenómeno motivacional es el de Frederick Herzberg. El afirma que el ser humano se encuentra movido por dos impulsos:

- Evitar el dolor
- Crecer psicológicamente

Herzberg desarrolló esta teoría después de consultar a un número importante de personas acerca de situaciones donde se hubieran sentido excepcionalmente bien o excepcionalmente mal.

Al analizar las respuesta a su interrogante apreció que los contenidos diferían según la situación hubiera sido catalogada como positiva o negativa, lo que le permitió generar dos grandes categorías de factores: los factores motivadores, que son aquellos que al estar presentes permiten que las personas se encuentren satisfechos con su trabajo y que al estar ausentes inducen a una relativa apatía; y los factores higiénicos que al estar bien evaluados conducen a una situación emocional de indiferencia, pero que al estar mal evaluados, llevan a una situación de insatisfacción.

Los factores motivadores más relevantes son: la sensación de logro, reconocimiento, satisfacción por el trabajo en sí mismo, adquisición de responsabilidades, avance en la carrera profesional y crecimiento personal.

Por otra parte, los factores higiénicos más relevantes son: evaluación de las políticas de administración de la organización, tipo de supervisión, relación con los supervisores, condiciones laborales, salario, relación con los compañeros, estatus del puesto de trabajo y, finalmente, las condiciones de seguridad.

Herzberg concluyó que la motivación en el trabajo está asociada a elementos asociados a la identidad de cada persona y, en cambio, la insatisfacción se asocia a factores externos o situacionales (**figura 3**).

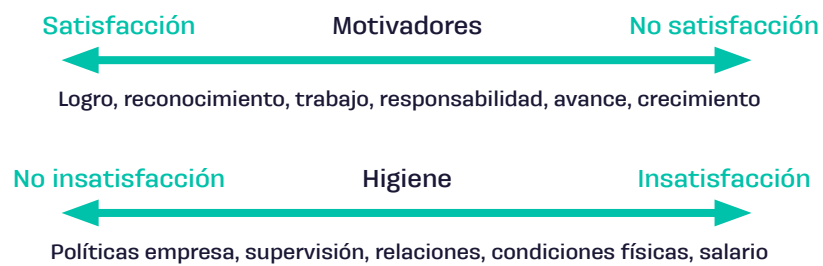


Figura 3. Factores de Herzberg



Figura 4. Jerarquía Maslow Herzberg

## Teoría de McClelland

Un tercer enfoque es el que elaboró David McClelland, el que se orientó a comprender directamente el comportamiento humano en las organizaciones. El también adoptó el esquema de que las necesidades son los gatillantes de la motivación humana, pero las redujo a tres en el ámbito organizacional: logro, poder y afiliación.

La necesidad de logro está referida al deseo de alcanzar objetivos, de sobresalir, de tener éxito, de obtener metas y diferenciarse del resto. La de poder se relaciona con el interés de influir en el comportamiento de otros, para orientar y controlar sus acciones. Se expresa en el deseo de dirigir las actividades de los demás. Este tipo de personas se sienten cómodas persuadiendo y dominando.

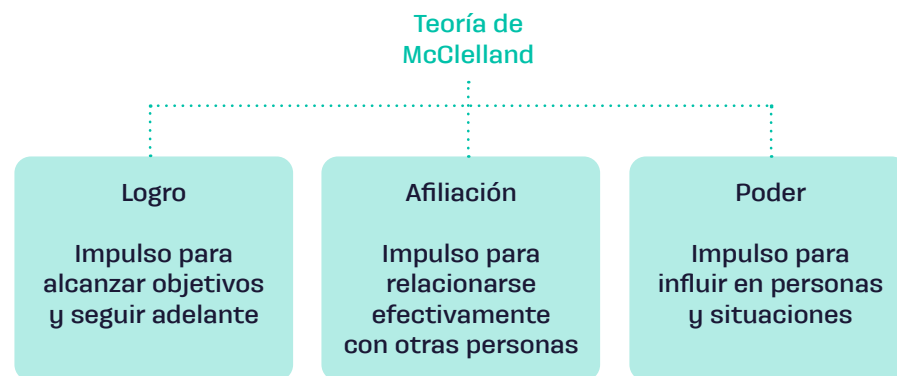


Figura 5. Teoría de McClelland

Finalmente, la necesidad de afiliación consiste en el deseo de establecer relaciones emocionales positivas con los demás. Son personas con preferencia por la cooperación, amistad y el rechazo al conflicto (figura 5).

## Teoría de Vroom

Finalmente, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom establece la relación entre motivación y desempeño.

Para este autor el elemento central de la motivación son las expectativas que la gente elabora respecto de su medio ambiente y los posibles resultados de sus acciones. Esta teoría postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que los esfuerzos que realicen. Además, se crean expectativas de que el esfuerzo que hagan en su trabajo conducirá a un logro correspondiente al esfuerzo realizado.

Se establece una relación esfuerzo-metas personales en tres etapas:

- Relación esfuerzo-logro: expectativa que tiene la persona en torno a que cierto nivel de esfuerzo conducirá a un logro correspondiente al esfuerzo invertido
- Relación logro-recompensa: expectativa que tiene la persona a que hay una relación clara y adecuada entre el logro obtenido y la recompensa recibida.
- Relación recompensa-metas personales: expectativa referida a que las recompensas recibidas de parte de la organización serán un medio adecuado para satisfacer las metas personales.

Al revisar estas cuatro teorías podemos decir que cualquier jefatura que quiera influir en la motivación de sus subordinados debe entender que estas se manifiestan de una manera jerárquica, es decir, desde las más básicas a las más complejas; que solo algunas de ellas se asocian directamente con la satisfacción laboral; que logro, poder y afiliación son las motivaciones más claras en la vida organizacional y que las expectativas de lo que se quiere lograr están fuertemente ligadas al proceso motivacional de cada persona.

#### **Ejercicio A. Enfoques de motivación**

¿Recuerda la jerarquía de necesidades de Maslow?

En la pirámide de necesidades que grafica la teoría, intente identificar en qué escalón se ubicaría usted actualmente. Siempre hay una necesidad que es la predominante y otras que pueden estar parcialmente cubiertas, de modo que la mirada es dinámica.

Luego, intente identificar por qué estima que se encuentra en ese escalón,

¿Qué necesidades lo motivan en este momento de su vida?

¿Cuál es la predominante y cuál es la secundaria?

¿Cuál es la que está más cerca de la base de la pirámide?

Piense en una persona de su unidad de trabajo con la que haya tenido una diferencia y trate de imaginar:

¿Cuál será la motivación predominante en la escala de Maslow de esa persona?

Estas diferencias en la motivación ¿será una causa para que actúe de manera distinta a usted y a otras personas?

Intente delinear una breve reflexión-enseñanza que, en base al ejercicio, podría aplicar en su rol de líder de su unidad judicial

#### **Ejercicio B. Dinámica grupal: tipos de necesidades**

Usted participa en una dinámica grupal en su unidad de tribunales. Al escuchar hablar a distintos colegas y colaboradoras sobresalen tres tipos de necesidades. Según el enfoque de McClelland, indique a qué tipo de motivaciones refieren las siguientes menciones:

Referida al deseo de alcanzar objetivos, de sobresalir, tener éxito, de obtener metas y diferenciarse del resto.

Relacionada con el interés de influir en el comportamiento de otros, para orientar y controlar sus acciones. Se expresa en el deseo de persuadir y dirigir las actividades de los demás.

Deseo de establecer relaciones de cooperación, amistad y de rechazo a los conflictos emocionales. Buscan establecer vínculos positivos con los demás.

**Responda:**

¿Cómo cree que influyen las motivaciones de estas personas en sus conductas dentro de la dinámica de la unidad de tribunales?

¿Qué tipo de iniciativas podrían propiciar estas personas, en el equipo de la unidad de tribunales, de acuerdo con sus motivaciones?

**Ejercicio C. Teorías de la motivación**

De acuerdo a lo leído sobre teorías de la motivación:

¿Qué aspectos debería tener en cuenta un jefe que trabaje en tribunales si aspira a que su personal desempeñe con motivación las labores que realiza?

De acuerdo a la teoría de Herzberg, ¿puede mencionar-identificar un par de factores higiénicos de la motivación que se verifiquen en el personal de su unidad de tribunales?



## Capítulo 7

### Perspectiva de género en el Poder Judicial

En el año 2015 el pleno de la Corte Suprema aprobó el Plan de trabajo sobre Perspectiva de Género. Este dio origen a un diagnóstico sobre la situación al interior del Poder Judicial que sirvió de línea basal para la construcción de una Política de Género para este.

Entre las preocupaciones que tienen los administradores y jefes de unidades de los tribunales están sin duda las referidas a la perspectiva de género. La consideración de esta en las políticas laborales y de empleo es una condición necesaria que permite el acercamiento al trabajo decente, tal como lo ha definido la OIT desde el año 1999.

La igualdad de género es un componente que no puede estar ausente en las instituciones privadas ni públicas de nuestro país ni menos, ciertamente, en nuestros tribunales.

Más allá de los aspectos normativos contenidos en políticas o reglamentos, las jefaturas están llamadas a vigilar que la perspectiva de género se haga realidad en las prácticas del trabajo cotidiano. Esto no es solamente asegurar que no se lleven a cabo acciones discriminatorias contra mujeres, solo por esa condición, sino además garantizarles el trabajar en un medio laboral libre de violencia e iguales oportunidades de compensaciones y de desarrollo laboral y personal que sus compañeros hombres.

Otro aspecto fundamental de esta mirada tiene que ver con la necesaria conciliación entre la vida familiar y laboral que deben hacer las mujeres que trabajan fuera de casa, ya que esto implica que deben responder a los requerimientos de tiempo y esfuerzo de su trabajo y del ámbito doméstico. Este esfuerzo de conciliación crea muchas veces una gran tensión.

Sin duda estas temáticas impactarán significativamente en la percepción del clima organizacional de este grupo de mujeres sobre su lugar de trabajo, por lo que las jefaturas se sentirán demandadas a conciliar estas demandas.

**Ejercicio. Perspectiva de género**

¿Qué elementos debe tener en cuenta un jefe para incluir la perspectiva de género en su gestión de personas?

¿Cuáles serían las preguntas adecuadas a las trabajadoras mujeres para conocer su apreciación del cumplimiento de la perspectiva de género en tribunales?

## Capítulo 8

### Clima organizacional y atención a usuarios

¿Tendrá el clima organizacional algún impacto sobre la calidad del servicio que puedan brindar los funcionarios de tribunales a sus usuarios?

Según hemos visto, el clima dice relación con la evaluación que hacen las personas de variables de estructura y proceso de su lugar de trabajo. Las variables de estructura, por su parte, están vinculadas con la estructura organizacional, específicamente con la distribución formal de los puestos, y puede mostrarse visualmente en los organigramas. Así, por ejemplo, en el ámbito de la definición de los puestos de trabajo, para un desempeño eficiente y efectivo por parte de las personas, es deseable que los roles de cada uno sean comprendidos y conocidos. Por el contrario, se generan dificultades en el clima cuando los roles están indiferenciados o mal definidos.

Por otra parte, las variables de proceso dicen relación con la forma en que se hace el trabajo de la organización.

El efecto de estas variables y de los factores psicosociales impactan en el bienestar y, por tanto, tienen una importancia intrínseca en la gestión de personas, ya que dan cuenta de las condiciones ambientales en que desarrollar sus labores.

Variados estudios han demostrado la relación entre la percepción del clima organizacional y la calidad de la atención que se entrega a los usuarios del Poder Judicial, que se evalúa en el modo en que estos perciben el servicio recibido. Es decir, trabajadoras y trabajadores que perciben que su ambiente organizacional es adecuado (en cuanto a estilo de dirección, retribución, relaciones interpersonales, entre los más relevantes) están en condiciones de brindar un mejor servicio en términos de la calidad de las tareas desempeñadas, y esto es percibido y valorado por los usuarios.

Si bien la relación entre la percepción de clima y el mejor nivel de atención al usuario no implica que una es causante directa de la otra, ambas están asociadas y una organización donde las trabajadoras y los trabajadores evalúan positivamente el clima, también otorgará un buen

servicio a sus usuarios. Es otra razón poderosa para que las jefaturas traten de crear y mantener un buen clima organizacional (Peláez, 2010).

Uno de los estudios que confirma esta relación es la tesis «Vinculación de dimensiones de clima organizacional con la satisfacción usuaria en el sector público: un estudio exploratorio» (Prado, 2020). En esa investigación se explora cómo los resultados de gestión de personas, operacionalizados en el clima organizacional, se correlacionan con la evaluación de satisfacción de usuarios. Para ello se recolectaron resultados de clima organizacional de tres servicios públicos y se correlacionaron con las dimensiones de clima que podrían predecir la satisfacción usuaria, y se comprobó que existe una fuerte correlación entre algunas dimensiones de clima organizacional y los factores de satisfacción usuaria. Asimismo, el análisis reveló que ciertas dimensiones propenden o facilitan la satisfacción usuaria correlacionando fuertemente:

- relación entre áreas,
- satisfacción e identificación, y
- conducta de supervisión.

En un segundo plano también está la calidad de servicio interno y justicia organizacional, confirmando la teoría de clima de servicio. A través del clima de servicio, los trabajadores perciben que tienen a su disposición apoyo, reconocimiento y recursos para realizar su trabajo y atender a los usuarios (Lam, Huang y Janssen, 2010). El clima de servicio, pues, incidiría positivamente en el bienestar de los «trabajadores de contacto» (personas que atienden usuarios cara a cara). Así, también, investigaciones realizadas en el Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos de la Universidad de Valencia (Martínez-Tur y otros, 2014) apoyaron este argumento y comprobaron que el clima de servicio de 152 unidades de trabajo mantenía relaciones estadísticamente significativas con el bienestar individual de sus trabajadores, reduciendo su *burnout* e incrementando su *engagement* (vinculación positiva con el trabajo).

Desde una perspectiva más amplia, la relevancia del nivel la percepción de calidad de servicio del usuario es un pilar estratégico de la reforma de Modernización del Estado. En efecto, desde el año 2000 se ha puesto especial foco en el impacto de la Administración del Estado y el servicio hacia la ciudadanía, lo que se materializa en que a través del Ministerio de Hacienda desde el año 2016 se evalúa la Satisfacción

Usuaría a través de una metodología y herramientas estandarizadas. La Agenda de Modernización del Estado del año 2019 incluye como objetivo generar «mejores servicios para las personas y la evaluación de este servicio».

Del mismo modo, bajo la consigna de «Un mejor Estado para la ciudadanía», la modernización del Estado y la implementación de mejores prácticas de gestión de personas toman relevancia.

En consonancia con ello, los lineamientos estratégicos 2021-2025 del Poder Judicial acogen la necesidad de «perfeccionar su gestión global, concretando sistemáticamente acciones orientadas a mejorar el servicio de justicia». La evidencia demuestra que una mejor gestión repercutirá en una mejor atención al usuario y según revisamos, en la medida en que la gestión de las personas en tribunales considere el nivel de bienestar, se estimule un desempeño motivado y se resguarden los riesgos psicosociales, se estarán administrando los recursos para avanzar en el logro del objetivo de brindar cada vez más, una mejor satisfacción usuaria.

#### **Ejercicio. Atención a usuarios**

¿Qué debería hacer una jefatura para que sus colaboradores conocieran y valoraran el impacto del clima laboral en la correcta atención a usuarios?

¿Cuáles son los determinantes principales de una buena atención a usuarios que usted podría gestionar a partir del clima laboral?

## Capítulo 9

### Liderazgo y clima organizacional

El liderazgo puede ser entendido como una práctica comunicacional entre jefaturas y colaboradores, diferenciándose de la autoridad que se obtiene por decreto o nombramiento.

El liderazgo ha sido extensamente estudiado por numerosos autores debido a la importancia que tiene su rol en el cumplimiento de los objetivos organizacionales: los líderes se constituyen en quienes deben encarnar la bajada práctica de los planes estratégicos al interior de los equipos de trabajo.

¿Cómo se puede ejercer un liderazgo efectivo? Es y ha sido la pregunta que se han hecho desde hace mucho tiempo quienes estudian este fenómeno y también por cierto todos aquellos que ejercen esos roles. El liderazgo efectivo es aquel que permite que se alcancen los objetivos que la organización se ha propuesto. Los líderes tienen el desafío de ser efectivos en guiar a sus colaboradores hacia los propósitos que la unidad se ha fijado.

La evidencia muestra sistemáticamente que conductas adecuadas de liderazgo se correlacionan fuertemente con la percepción de mejores climas para trabajar, altos niveles de motivación, mejores índices de desempeño laboral en el largo plazo, mayor compromiso laboral, mirada positiva de los desafíos futuros, mejor conexión con el sentido del trabajo, menores índices de estrés, altos niveles de confianza e incluso mayores índices de percepción de felicidad laboral, entre otros.

En la literatura acerca del liderazgo, diferentes autores sugieren que el estilo de gestión de un supervisor afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados. Además, señalan que estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos.

La relación entre estilos de dirección y clima organizacional ha sido confirmada, en diferentes tipos de organizaciones y poblaciones (Lewin y otros, 1939; Hendricks, 1979; Duffee, 1980; Goleman, 2000; Siwatch, 2004).

Raineri, (2007) profesor e investigador chileno, estudió los estilos de gestión usados por una muestra de administradores y el ambiente laboral que perciben sus subordinados. Una de las contribuciones de su estudio es que replica en una muestra chilena la relación descrita para otras culturas, entre estilo de gestión y clima laboral. Sus resultados sugieren que, en Chile, al igual que en otros países, los ejecutivos pueden afectar el ambiente percibido por sus subordinados.

Esto es muy importante y determinante ya que demuestra que lo que hagan o dejen de hacer los supervisores efectivamente tiene una gran importancia en el clima organizacional que perciban sus colaboradores.

## **Estilos de liderazgo y clima organizacional**

Los líderes adoptan diferentes estilos para conducir a sus equipos de trabajo en el ejercicio de su rol. Generalmente la adopción de un estilo tiene que ver sus experiencias anteriores como líderes y especialmente en cómo fueron dirigidos cuando ellos eran seguidores. Estas determinan de manera muy fuerte como desempeñará hoy día su rol y condicionarán los aspectos en que se concentrará o pondrán énfasis en su conducción.

Se conocen muchas definiciones de los diferentes estilos de liderazgo que puede adoptar un jefe. La mayoría de estos acercamientos hace referencia al grado de participación que está dispuesto a concederle a sus colaboradores. Así los autores V. Vroom y A. Jago reconocen cinco niveles diferentes:

- Decisiones autoritarias, el líder toma la decisión de manera individual y la comunica al grupo
- Decisión con consulta individual a cada miembro, para luego el tomar la decisión y comunicar al grupo
- Decisión con consulta a todo el grupo, pero el líder decide y luego se la comunica a todo el grupo
- Decisión se delega al grupo y el líder actúa como coordinador y participa como un miembro más
- Decisión se delega completamente al grupo, dentro de ciertos límites.

Evidentemente cada una de estas formas de ejercer el liderazgo tiene efectos en el comportamiento del grupo, en su capacidad de alcanzar resultados y también en el clima organizacional que se forma.

Tiene grandes diferencias un clima en un ambiente de trabajo donde solamente el líder toma las decisiones de manera unilateral, que un ambiente donde las personas puedan participar, de diferentes maneras, en las generaciones de alternativas que afecten su trabajo. Por otra parte, estudios de ausentismo y otros acerca de riesgos psicosociales han evidenciado que la calidad del liderazgo impacta sobre la disminución del ausentismo y en la disminución de los riesgos psicosociales en el trabajo.

#### **Ejercicio. Beneficios para los colaboradores**

¿Cuáles cree usted que son los beneficios para los colaboradores que pueden obtenerse de tener un mayor grado de participación en las decisiones acerca de su trabajo?

¿Podría mencionar una situación donde usted justificaría que el líder tomará decisiones más autoritarias?

## **Liderazgo práctico basado en evidencia**

Uno de los aspectos centrales asociados a mejorar y mantener el clima organizacional es saber que conductas comunicacionales son más idóneas en el ejercicio del liderazgo. En este sentido se ha identificado algunas efectivas y otras perjudiciales para situaciones clave en unidades judiciales.

Un set de este tipo de conductas fue identificado en el estudio sobre Liderazgo práctico basado en evidencia (Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2022), que se focalizó principalmente en las jefaturas de las unidades judiciales del país durante el 2019 y 2020. En este se describe aquellas que son más efectivas para situaciones clave, así como otras que resultan perjudiciales para la organización reafirmando lo que la literatura internacional ha venido sosteniendo desde hace algunos años.

En la medida que quienes ejercen roles de liderazgo ejecuten conductas que, en general, demuestren un interés genuino por las personas de manera sostenida y habitual, catalizarán la configuración de un liderazgo efectivo y por ende de un mejor clima laboral. Es de especial relevancia consignar que las conductas identificadas como «perjudiciales» no solo afectarán negativamente el clima, sino que también el ren-



diminuto y productividad de la unidad en cuestión. Por ello describir estas conductas que se presentan en el trabajo cotidiano constituye una verdadera guía de orientación conductual para cuidar y mejorar el clima organizacional y el posicionamiento de la jefatura como líder.

A continuación, revisaremos las dieciséis situaciones mencionadas en dicho estudio con sus respectivas conductas comunicacionales. De esta manera se facilitará la adquisición gradual de hábitos y habilidades efectivas por parte de las jefaturas del Poder Judicial para generar un clima organizacional que permita que cada persona haga su mejor contribución al trabajo.

Se espera que, en la medida que todas estas conductas comunicacionales vayan siendo interiorizadas, practicadas, compartidas y vivenciadas, la organización estará implementando un estilo de liderazgo que permita apalancar el adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión institucional.

Ante cada una de las conductas identificadas se señalan las acciones específicas que debe adoptar la jefatura o, en algunos casos, dejar de hacer para mantener un mejor clima organizacional. Véase tabla 4.

Núm.	Situación que enfrenta la jefatura directa	Conductas comunicacionales de la jefatura directa		Impacto
		Efectivas	Perjudiciales	
1	Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal	Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos	Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles	El conocer las inquietudes del equipo, junto con ser un gesto de consideración, permite que eventualmente el trabajo se desarrolle de la mejor manera posible
2	Cuando su jefatura directa entrega una instrucción	Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla	Entrega la instrucción sin mayor información o contexto	Mientras mayor información y contexto, mejor podrá desarrollar su trabajo el equipo, pues tendrá un mejor entendimiento de la tarea
3	Cuando se requiere generar propuestas o mejoras, su jefatura	Pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras	Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras	Cuando las propuestas vienen del equipo, el compromiso que se genera es mayor

Núm.	Situación que enfrenta la jefatura directa	Conductas comunicacionales de la jefatura directa		Impacto
		Efectivas	Perjudiciales	
4	Cuando el equipo requiere información, su jefatura directa	Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo	Responde en forma vaga con comentarios tales como: luego lo vemos	El orientar al equipo y entregar la información que es clave para el desarrollo de su trabajo, es esencial para ejercer liderazgo
5	Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral	Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo	Solicita que se resuelva	Escuchar al equipo y sus dificultades, es tanto un mecanismo de contención como también de ayuda en la conformación de buenos vínculos laborales
6	Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente, su jefatura directa	Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas. Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla	Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo	El dar el tiempo para escuchar y entregar apoyo es clave en la contención emocional de otro, pudiendo hacer una gran diferencia en la fortaleza de los vínculos, la motivación y el compromiso de esas personas en el tiempo
7	Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error	Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario	Específica el error cometido, enfatizando que este no debe repetirse	La retroalimentación como acción comunicacional clave facilita aprender en conjunto con el equipo
8	Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado, su jefatura directa	Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente	No realiza menciones al respecto	Reconocer al otro, es un factor motivador poderoso. Por ello es fundamental dar retroalimentación y reconocimiento
9	Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo	Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo. De forma complementaria enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo	Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo. Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo	El adecuado clima laboral permite el adecuado desarrollo del trabajo. Si este no se gestiona, aparecen conductas contraproductivas, desmotivación, baja de compromiso y el desempeño

Núm.	Situación que enfrenta la jefatura directa	Conductas comunicacionales de la jefatura directa		Impacto
		Efectivas	Perjudiciales	
10	Al distribuir la carga laboral	Distribuye la carga de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones	Dice no tener criterios definidos para hacerlo	Es fundamental, que cada integrante sienta que la distribución de la carga de trabajo es equitativa y en base a criterios
11	Frente a disconformidades planteadas por el equipo	Indaga cómo se sienten	Menciona que las tendrá presentes	Es clave gestionar las emociones propias y del equipo
12	En el desarrollo de reuniones de trabajo	Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo	No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos	Comunicar objetivos promueve su cumplimiento Requiere mostrar preocupación real por las necesidades del equipo
13	Cuando el jefe ha cometido un error	Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente	No comenta nada acerca del hecho	Humildad y niveles de horizontalidad, son fundamentales a la hora de ejercer liderazgo efectivo
14	Frente a un conflicto entre los miembros del equipo	Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que este no afecte las relaciones laborales	Da la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad	Trabajar en equipo, permite encontrar soluciones colaborativas y fortalece los vínculos y el compromiso con los acuerdos, sin que se vean como arbitrarios o impositivos
15	Cuando su jefe necesita generar compromiso	Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos	Menciona la necesidad de comprometerse	El reforzar la importancia del equipo y su esfuerzo conjunto para la consecución de objetivos, refuerza el compromiso y ayuda a fortalecer los vínculos laborales
16	En lo cotidiano, la comunicación de su jefatura directa	Abarca tanto elementos personales como laborales	Evita comunicarse con su equipo	Preocuparse por cómo están las personas permite mantener buenos vínculos laborales

### **Ejercicio. Dinámica grupal: gestión y cuidado del clima laboral**

El administrador de la unidad judicial debe transmitir al equipo del Tribunal sobre la modernización de las instituciones de justicia, es decir, juzgados que vinieron a suplir a otros antiguos y a concentrar los temas ad hoc. Lo central de lo solicitado a la jefatura es asegurar que el equipo asuma adaptativamente los cambios

En particular el administrador de la unidad debe asegurar que cada persona del equipo ejecute los nuevos requerimientos y que en el ejercicio de sus roles actúen de manera funcional de acuerdo a los cambios. El equipo de trabajo está compuesto por 10 funcionarios y funcionarias que desempeñan roles de naturaleza administrativa.

Nuestro desafío es mantener y mejorar el clima laboral. A continuación, y aplicando la Guía de conductas comunicacionales efectivas y perjudiciales identificadas para situaciones clave en el Poder Judicial, indique lo siguiente:

- a) Tres conductas comunicacionales efectivas que como administrador debería aplicar para cuidar el clima laboral del equipo.
- b) Tres conductas comunicacionales perjudiciales que como administrador debería evitar para cuidar el clima laboral del equipo.
- c) ¿Cómo podría saber con seguridad el modo en que cada persona de su equipo está dispuesta a actuar de acuerdo a los cambios de funcionamiento de la unidad?
- d) Finalmente, como administrador, ¿cómo podría saber si estos cambios afectaron el clima organizacional de su unidad?

## Referencias

- Alles, Martha (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, Shirley (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para obtención de grado. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Comité Nacional de Riesgos Psicosociales (2022). *Liderazgo práctico basado en evidencia: Un enfoque desde el desempeño y la calidad de vida laboral*. Santiago.
- Díaz, Rogelio y Gloria Zavala (2006). *Diagnóstico del clima organizacional: Un análisis conceptual y metodológico*. Santiago.
- García Pozo, Ana, María Nieves Moro-Tejedor y Margarita Medina Torres (2010) «Evaluaciones y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería». *Revista de Calidad Asistencial*, 25 (4): 207-214.
- Forehand, Garlie y Gilmer von Haller (1964). «Environmental variation in studies of organizational behavior». *Psychological Bulletin*, 62 (6): 361-382.
- Majluf, Nicolás y Nureya Abarca (2019). *Liderazgo efectivo*. Santiago: Ediciones El Mercurio.
- Martínez-Tur, Vicente y otros (2014). *Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: El papel del clima de servicio y la justicia organizacional*. Valencia: Universidad de Valencia, Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos.
- Pelaes, Owaldo (2010). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios*. Tesis para optar al grado académico de doctor en Ciencias Administrativas. Lima, Perú.
- Pleno de la Excma. Corte Suprema (2021). Folleto versión 3. Política de Clima. Disponible en <http://www.aprajud.cl/articulo-archivo/politica-climalaboralv323sept2021.pdf>.

- Prado, Caterina (2020). «Vinculación de dimensiones de clima organizacional con la satisfacción usuaria en el sector público: un estudio exploratori». Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Universidad de Chile.
- Pucheu, Juan Andrés (2012). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago: Ediciones UC.
- Raineri, Andrés (2007). «Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas». *Estudios de Administración*, 14 (2): 1-42.
- Robbins, Stephen y Timothy Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío (2016). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Ediciones UC.
- . (2018). *Gestión organizacional*. Santiago: Ediciones UC.
- Sandoval, María (2004). «Conceptos y dimensiones del clima organizacional». *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10 (27): 78-82.
- Segredo, Alina y Daniel Reyes (2004). «Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales». *Revista Correo Científico Médico de Holguín*, 8 (3).
- Vergara, Sergio (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización*. Santiago: Ediciones UC.

*Clima laboral y calidad de vida*  
de Alejandro Pésico Paris y Fernando Castro Sapiains



Academia Judicial de Chile  
Colección Materiales Docentes



Como parte del equipo de Tipográfica,  
trabajaron en este libro: Alejandra González Mege,  
Constanza Valenzuela y Marco Antonio Coloma

