



SERVICIO CIVIL

---

# ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

---

**Dirección Nacional del Servicio Civil**  
**Subdirección Desarrollo de las Personas**

[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

**Diciembre 2012**

# ÍNDICE

<b>I. ¿Qué entenderemos por Clima Laboral? .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ¿Qué entenderemos por Gestión del Clima Laboral?.....</b>	<b>5</b>
<b>III. Clima Laboral y Gestión Pública.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Actores/Roles Críticos en la Gestión del Clima Laboral .....</b>	<b>6</b>
<b>V. Desafíos para la Gestión del Clima Laboral .....</b>	<b>6</b>
<b>VI. Diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Clima Laboral. Etapas a considerar y acciones recomendadas. ....</b>	<b>7</b>
<b>VII. Consideraciones finales: .....</b>	<b>15</b>
<b>VIII. Anexo 1 .....</b>	<b>16</b>

# ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El Gobierno de Chile, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, manifiesta su compromiso con la gestión de personas en el Estado, diseñando y promoviendo una agenda de modernización que, entre muchos otros aspectos relevantes, promueve la gestión de climas laborales adecuados y estimulantes en los servicios públicos como una herramienta relevante para el normal ejercicio de la función pública, fortalecer el compromiso de las personas y finalmente mejorar la calidad de servicios que el Estado entrega a la ciudadanía.

En dicho contexto, la Dirección Nacional del Servicio Civil ofrece el presente documento con “Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos”, a fin de apoyar el trabajo de Jefaturas de Servicio y Áreas de Gestión de Personas, con recomendaciones prácticas para la implementación<sup>1</sup>.

## I. ¿Qué entenderemos por Clima Laboral?

Según opinión generalizada de los investigadores del tema, no hay consenso en cuanto al significado del término. En cambio, se han perfilado tres enfoques o tradiciones distintas que poseen sus propias definiciones del concepto. Estas son:

- El enfoque subjetivo, que pone énfasis en los procesos psicológicos, básicamente en uno: la percepción; y entienden que el clima laboral es un atributo de los individuos. Bajo este prisma, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.
- El enfoque objetivista, que pone el énfasis en la estructura y señalan que el clima es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima sería un atributo de la organización (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de cómo éstas se relacionan con sus miembros. Consecuentemente, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. De ese modo, se entenderá que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa, climas disímiles se explican por contextos laborales diferentes. Bajo este prisma, lo que habría que modificar o gestionar para lograr cambios en el clima laboral es la propia organización del trabajo y no a los individuos. Vale la pena destacar el estudio realizado por Paolillo (1982) que muestra que las variables situacionales de organización, como tamaño, niveles jerárquicos, especialización y otras de orden estructural, explican más del 60% de la varianza en las mediciones de clima laboral.

---

<sup>1</sup> Este documento no pretende ser una revisión teórica del constructo clima y sus diversos desarrollos a través de la historia de la psicología y el comportamiento organizacional, sino una guía práctica que oriente a las instituciones públicas en su utilización como una herramienta de gestión.

- El enfoque interaccionista tiene su génesis en una corriente de pensamiento muy importante desde la segunda mitad del siglo XX: el interaccionismo simbólico, una teoría sociológica con base en la comunicación, que viene a señalar – entre otras cosas – que en la interacción cotidiana se construyen tanto los sentidos particulares como los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales, nos comunicamos. Del mismo modo, en dicha interacción de símbolos se construye también lo social y el individuo. Bajo éste prisma, el clima laboral correspondería a un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuya génesis participan tanto elementos incorporados por la subjetividad individual como por las características formales de la organización del trabajo.

Más allá de esta compleja dispersión que ha caracterizado al concepto de clima laboral, a continuación se presentan dos antiguas definiciones que aportan claridad a este desafío de gestión:

- Forehand y Gilmer (1964): “El Clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.
- Kurt Lewin (1935), es el “vínculo entre la persona y el ambiente”.

En vista de lo anterior, el Servicio Civil propone entender “El Clima laboral como el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y la institución donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos”.

Este concepto cobra relevancia en la medida en que se transforma en un indicador capaz de explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento de sus miembros. Asimismo, su diagnóstico puede servir para orientar trabajos prácticos de intervención en las organizaciones tanto sobre aspectos subjetivos, como la satisfacción o el compromiso de las personas, así como sobre aspectos objetivos, como la retención y rotación.

Desde una perspectiva sistémica de los procesos organizacionales, se entiende que el clima está compuesto por los climas particulares de los diferentes subsistemas de la organización, por lo que es necesario atender a las diferencias que usualmente existen entre distintos departamentos o áreas.

El estudio del clima laboral y su posterior gestión, requiere determinar las dimensiones que se abordarán en el diagnóstico de la relación organización-individuo. Estas dimensiones son conceptualizadas como los diversos elementos constitutivos del clima organizacional, a través de los cuales es posible caracterizar el medio ambiente de trabajo. Dada la naturaleza perceptual que posee el concepto del clima laboral, su medición ha estado centrada en la apreciación que cada uno de los integrantes de una organización posee en torno a un conjunto de aspectos de la experiencia laboral. Entre dichos aspectos se incluyen usualmente las relaciones laborales (de carácter vertical, con las jefaturas, y de carácter horizontal, con los pares) y las características del apoyo material que ofrece la organización a sus integrantes (recompensas y remuneraciones, infraestructura física, oportunidades de desarrollo), entre otros.

## II. ¿Qué entenderemos por Gestión del Clima Laboral?

Por «Gestión del Clima Laboral» se entiende la definición de indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de Planes derivados de dichos resultados.

La tarea de gestionar el Clima Laboral es siempre de las jefaturas de equipos, las que han de ser apoyadas para tal efecto por el área de Gestión de Personas, con metodologías de trabajo y acciones de monitoreo permanente, a fin de contribuir al logro de los estándares ambientales definidos por la Dirección del respectivo Servicio.

## III. Clima Laboral y Gestión Pública.

Como ocurre con buena parte de las metodologías de gestión – sino todas – la manera en que éstas son o deben ser utilizadas varía según el contexto público o privado en que se encuentren. Lo mismo ocurre con las mediciones de clima laboral, toda vez que un empleador privado podría elegir mantener plena discrecionalidad sobre la metodología y resultados, el empleador público se encuentra sujeto a los principios que regulan el Estado, habiendo dos de ellos que podrían verse al menos tensionados por una gestión “discrecional” del clima laboral: el principio de Transparencia y el de Publicidad de los actos públicos.

Para efectos de realizar una gestión del clima laboral de acuerdo a los estándares de la Ética Pública, se requiere de un procedimiento que garantice la calidad y resultados del proceso, de modo independiente a los criterios particulares de uno u otro actor institucional específico. El componente político estratégico de la gestión del clima laboral pasa por relevarlo al punto de indicador de gestión institucional, pero el *qué se mide, cómo se mide, qué resultado se comunica a quién y cómo, cuáles intervenciones se desprenden*, todas estas son cuestiones estrictamente técnicas, que deben ser consistentes con los principios del Estado.

Todo servicio público que inicie acciones en clima laboral, deberá necesariamente enfrentarse a una serie de preguntas, tales como: ¿qué entenderemos por clima laboral?, ¿cómo lo mediremos?, ¿cuándo aplicaremos la encuesta?, ¿quién lo hará?, entre muchas otras. Para construir esas respuestas durante el proceso de intervención, recomendamos incluir espacios de participación funcionaria en todas las etapas de implementación del programa, inclusive en el diseño, lo cual no sólo permitirá incluir enfoques diversos al proyecto, sino que además le posibilita a la Dirección ir aclarando desde un comienzo los alcances de la intervención y anticipar la resolución de posibles tensiones o resistencias.

Para operacionalizar dicha participación, recomendamos constituir una «Mesa de Clima Laboral», la que podría estar compuesta por: representantes de la Dirección, del Departamento de Gestión de Personas, de la/s Asociación/es de Funcionarios, del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, y otros actores institucionales que se estime puedan ser un aporte al proyecto.

Esta Mesa debiese constituir un equipo de trabajo permanente, al que le corresponderá las siguientes funciones:

- Elaborar la propuesta de modelo de gestión del clima laboral para la organización, la cual será luego evaluada por la Dirección del Servicio.
- Hacer seguimiento a la implementación de los procesos de medición de clima laboral, de elaboraciones de planes de mejora y ejecución de estos últimos.
- Proponer alternativas de solución a las necesidades de diseño y los problemas emergentes que se produzcan durante implementación.
- Participar activamente en la implementación de las acciones de comunicación diseñadas para contextualizar los procesos de medición de clima laboral, de elaboraciones de planes de mejora y su ejecución.

## IV. Actores/Roles Críticos en la Gestión del Clima Laboral

Para Gestionar el CL, además de requerirse la mayor participación posible en la aplicación del cuestionario de evaluación, se requiere al menos el concurso de los siguientes actores institucionales:

1. Una **Dirección de Servicio** comprometida e involucrada con la gestión de personas y el cuidado de la subjetividad o experiencia del trabajo.
2. Un **Equipo Directivo** y **Jefaturas intermedias** alineadas con la “visión” de la Dirección y conscientes de sus responsabilidades particulares en el cuidado del CL de sus equipos dependientes.
3. Un **Equipo de Gestión de Personas** empoderado y alineado con la Dirección de Servicio, que de soporte técnico y administrativo a la gestión del CL.

De acuerdo a recomendaciones anteriores, resulta conveniente incorporar un cuarto actor adicional: la Mesa de Clima Laboral, con las funciones ya mencionadas.

## V. Desafíos para la Gestión del Clima Laboral

Uno de los principales desafíos al decidir gestionar el clima laboral es la habitual “resistencia a los procesos de cambio organizacional”, que suele estar fuertemente anclada en la memoria de la organización, debido a experiencias de proyectos del tipo parcialmente implementados. A modo de ejemplo, nos referimos a evaluaciones anteriores de clima laboral cuyos resultados no fueron compartidos, o bien, a partir de las cuales no se implementó programa de mejoramiento alguno.

Experiencias como estas fomentan predisposiciones y estados de ánimo como la “desesperanza aprendida”, que inhiben la participación y afecta significativamente la subjetividad del trabajo. Las personas tenderán a desconfiar de las promesas de cambio organizacional.

Este tipo de resistencia suele expresarse como dudas acerca de:

- el carácter anónimo de la encuesta,
- las intenciones de la medición,

- la veracidad y uso de los resultados.

La manera de resolver esta tensión es a través de un “Plan de Comunicaciones” que prevea, planifique y ejecute las conversaciones necesarias para dar contexto y sentido a la Gestión del Clima Laboral en el servicio. Del mismo modo, se requiere que este “Plan de Comunicaciones” sea capaz de reaccionar con prontitud ante la emergencia de nuevos actores críticos para el proceso, siempre de modo inclusivo, invitando a formar parte de este proyecto institucional.

Lo que este plan debe prever, es que ninguna persona se sorprenda siendo requerida a contestar un cuestionario que no conoce ni sabe para qué será utilizado. Antes no sólo debió haber recibido una completa explicación de parte de su jefatura directa, sino que además, es de esperar que haya sido invitada al menos a una actividad de difusión institucional, en donde se les haya explicado, con especial dedicación, cada detalle del proyecto, hayan podido hacer preguntas y se hayan escuchado sus sugerencias.

Otro desafío significativo en la Gestión del Clima Laboral radica en la complejidad estadística del proceso de construcción o revisión del instrumento, aplicación, análisis y producción de resultados. Estos requerimientos suelen superar las competencias internas de algunos servicios públicos, por lo cual es frecuente y razonable que se externalicen, en ocasiones también aludiendo a la “confianza en un tercero” no involucrado en la captura y análisis de las respuestas.

En caso de que un servicio opte por externalizar estas acciones, en el Anexo N° 1 de esta publicación encontrará un modelo de Bases Tipo de Licitación para ser utilizada y modificada de acuerdo a sus requerimientos.

## **VI. Diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Clima Laboral. Etapas a considerar y acciones recomendadas.**

Cuando una organización incorpora la práctica de gestionar el clima laboral, ha de tener consideración que la tarea iniciada estará compuesta siempre, en cada una de sus acciones, al menos de tres componentes o niveles de intervención: 1) Un nivel operativo o componente de gestión, 2) Un nivel discursivo o componente de comunicaciones, y 3) Un nivel ejecutivo o componente político.

A continuación, se ofrece un esquema que da cuenta de los componentes de la Gestión del Clima Laboral y resume sus principales pasos o etapas asociadas:



A continuación, se disponen algunas orientaciones para cada una de las etapas descritas en el esquema anterior.

**1. La Dirección de Servicio evalúa la factibilidad e implicancias de incorporar indicadores de gestión institucional, asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora, cuyo cumplimiento será responsabilidad de la línea jerárquica o cargos de jefatura.**

Gestionar el Clima Laboral de una organización exige un equipo directivo y jefaturas intermedias altamente comprometidas y alineadas con el proyecto institucional y una visión estratégica de la gestión de personas. Dicho de otro modo: que la Gestión de Personas explica buena parte de los resultados organizacionales.

Gestionar el Clima Laboral implicará preparar a la línea jerárquica para el trabajo con las personas que componen su centro de responsabilidad, y acompañarlas en el desarrollo de capacidad de liderazgo y conducción.

Incorporar *“indicadores de gestión institucional asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora”* es la materialización práctica de un profundo compromiso institucional con la visión de *“las personas como valor principal, inclusive para la gestión, y en coherencia con ello, la calidad del clima laboral de los equipos pasará a formar parte de la información a considerar en el proceso de toma de decisiones de gestión y en la evaluación de las capacidades de dirección de las jefaturas.*

Los resultados de la gestión sistemática del clima laboral, puede generar información de utilidad para el desarrollo de cuestiones tales como:

- Los procesos de desarrollo de carrera – detectando liderazgos saludables.
- La planificación de intervenciones de desarrollo organizacional – detectando necesidades de intervención.
- El plan anual de capacitación – detectando necesidad de apoyo y formación.
- La evaluación de jefaturas – complementando el proceso de evaluación institucional con una mirada ascendente.
- La planificación del gasto en infraestructura – para solucionar efectos indeseados de las condiciones de trabajo.

No es requisito tener definidos cuáles serán los *“indicadores de gestión institucional”* al momento de iniciar las acciones de gestión del clima laboral. Estos perfectamente podrían ser definidos y comprometidos luego de la ejecución de uno o dos ciclos de diagnóstico (medición del clima), mejoramiento (elaboración y ejecución de planes de acción) y evaluación (análisis de resultados) de la gestión del clima laboral.

**2. La Dirección de Servicio comunica su decisión de incorporar indicadores de gestión asociados a clima laboral al equipo directivo, con quienes en conjunto evalúa posibles variables a medir y gestionar, a fin de contar con una base de contenidos que permita dar cuerpo a las acciones de comunicación que se deben realizar a continuación.**

El socio estratégico de la Dirección de Servicio para la implementación de prácticas gestión del clima laboral es el Área de Gestión de Personas de la institución. Junto a la Dirección ha de planificar las primeras acciones de comunicación, las que deben estar dirigidas a las jefaturas quienes luego pueden ser incorporados en la planificación de futuras acciones de comunicación.

Estas primeras acciones de difusión suponen la existencia de un anteproyecto o “Programa Inicial de Implementación de la Gestión del Clima en el Servicio”, el cual debe al menos describir la visión y voluntad institucional a este respecto, señalar los objetivos específicos de las nuevas prácticas de gestión, las etapas a seguir en el proceso, los plazos y responsables de cada una de ellas.

En vista de que estas primeras acciones son anteriores a la posible externalización y licitación de los servicios de medición, ahora es cuando el equipo directivo y la Unidad de Gestión de Personas pueden concentrarse en cuestiones como: el tipo de medición deseada, las variables que podrían considerarse, los riesgos y oportunidades asociados a las posibles variables de medición, la temporalidad de cada ciclo de gestión del clima, y otras cuestiones que es recomendable tener en consideración durante la elaboración de bases técnicas de licitación, y que por otra parte, darán cuerpo y contenido a las acciones de comunicación por venir. Esto último, ya que todo servicio habrá de comunicar primero a sus propios funcionarios la voluntad de gestionar el clima laboral, antes de publicar las bases de licitación. En la tarea de elaborar este anteproyecto o “Programa Inicial”, nuevamente el socio estratégico de la Dirección de Servicio es el Área de Gestión de Personas, quienes han de conducir/facilitar el proceso de producción de estas definiciones iniciales, que podrán luego ser ajustadas de acuerdo a la asesoría recibida por terceros expertos (consultores/as).

**3. El equipo directivo, en consideración de la cultura organizacional y sus artefactos (soportes comunicacionales), diseña y conduce directamente la ejecución de un Plan de Comunicaciones, con la intención de contextualizar cada una de las acciones y nuevas prácticas de gestión que se implementarán en la organización.**

Sólo una vez que la Dirección, apoyada por el Área de Personas, cuente con un conjunto de definiciones preliminares suficientes para presentar y explicar el proyecto de gestión del clima laboral en la organización, recién es prudente desplegar todas las acciones necesarias para soportar comunicacionalmente – contextualizar – los cambios a implementar.

Es de suma importancia que en estas acciones, al menos en los primeros comunicados presenciales dirigidos a los/as funcionarios/as, la autoridad máxima de servicio participe activamente, e inclusive, idealmente sea él o ella quien ejecute directamente estas acciones y responda – con el apoyo del Área de Personas – las preguntas y preocupaciones que expresen los/as funcionarios/as, así como tomar nota de las recomendaciones que estos hagan.

Del mismo modo, las acciones de comunicación deben también ejecutarse a través de todos los artefactos o soportes disponibles en la organización: boletines, revistas institucionales, mails masivos, diarios murales, intranet, etc.

**4. A través de la ejecución del Plan de Comunicaciones, el equipo directivo debe asegurarse de generar las condiciones adecuadas para la implementación de los cambios deseados, para lo cual, la existencia de espacios de participación – en especial con los tradicionales actores (comités y asociaciones) – se vuelve una necesidad para la legitimación y perfeccionamiento de la iniciativa.**

Fruto de la ejecución de las acciones de comunicación previstas, es de esperar que un servicio logre las condiciones adecuadas para el proyecto, esto es: un escenario organizacional donde todos los participantes están al tanto de la decisión de gestionar el CL en el servicio y cuáles serían las implicancias proyectadas para esta práctica, han recibido información de las jefaturas, han podido realizar sus consultas y expresar sus recomendaciones.

En estas etapas previas a la implementación de la medición y elaboración de bases inclusive, los espacios de participación – en especial de los actores críticos del proyecto, mencionados ya a propósito de la “Mesa de Clima Laboral” (ver pág. 2) – redundarán en legitimidad y respaldo al proyecto, promoviendo el respaldo y compromiso efectivo de las personas que hayan tenido la posibilidad de participar.

**5. Una vez recogidas las distintas visiones institucionales y recomendaciones, la Dirección de Servicio ha de encargar la elaboración de bases de licitación (toda vez que la complejidad técnica estadística de la medición del clima suele superar las capacidades internas de los servicios públicos).**

Algunos de los elementos a tener en consideración al momento de elaborar las bases de licitación son, los cuales se pueden visualizar en **anexo 1** en una propuesta de Bases que se realiza al respecto:

- Incluir entre los criterios de selección de ofertas, la experiencia de la consultora con servicios públicos, esto además de los habituales criterios de experiencia profesional de los profesionales y del equipo a cargo de implementar la oferta.
- Solicitar acciones diagnósticas previas a la medición del clima laboral que puedan ser utilidad para el diseño final del estudio.
- La necesidad de contemplar previamente todos los reportes que se desea conseguir, para la cual, lo central es identificar los grupos o segmentos de análisis. Algunas segmentaciones posibles son: por centro de responsabilidad, por estamento, por género, por antigüedad en el servicio y los cruces entre todos los anteriores. Se recomienda que el máximo nivel de desagregación no sea inferior a grupos de 10 personas, para mantener la validez de los datos y resguardar su confidencialidad.
- Solicitar además de los tradicionales análisis de estadística descriptiva, otros análisis más complejos de regresión y correlaciones, que permitan identificar empíricamente las variables más relevantes y cuya modificación impactaría en mayor medida en los resultados del Clima Laboral.
- La necesidad de solicitar asesoría para la identificación de aquellas variables de medición más críticas, relevantes o estratégicas, ya sea por su carácter predictivo de otras variables, o bien, por la valoración que se le atribuye.
- Evaluar la incorporación de medidas cualitativas que complementen la aplicación de la encuesta seleccionada. Por ejemplo, usualmente los grupos focales aplicados con posterioridad al análisis de resultados de la encuesta, permiten profundizar sobre las causas o hipótesis que explicarían un resultado descriptivo particular.
- La posibilidad de solicitar asesoría y material de apoyo para el proceso de presentación de resultados (nº de presentaciones realizadas por la consultora a público determinado).
- La posibilidad de solicitar asesoría para la identificación de necesidad de intervención a partir de los resultados y para la elaboración de los planes de mejora necesarios.
- La posibilidad de solicitar material de apoyo para el seguimiento y evaluación de los planes de mejora luego de su implementación.
- La posibilidad de solicitar asesoría para el diseño de las acciones de comunicación por venir, especialmente, para la presentación y análisis de resultados.

**6. Una vez seleccionado el oferente, la primera tarea es sancionar la versión final del instrumento de medición a utilizar, el cual debe estar en plena coherencia con los «indicadores de gestión institucional» que la Dirección de Servicio está evaluando implementar.**

La calidad de la herramienta es central para todo el ciclo de gestión del clima laboral desde el diagnóstico hasta la intervención, para lo que se recomienda en general utilizar instrumentos que ya se encuentren estandarizados para la población nacional y que cuenten con una ficha técnica que lo respalde. En caso de querer adaptar una herramienta al lenguaje o los intereses de la organización, se debe recibir la asesoría técnica de expertos que logren equilibrar esta necesidad con las de un instrumento válido y confiable.

Para el diseño o ajuste del instrumento de medición del clima laboral, son útiles las acciones diagnósticas con muestras del universo de personas que componen la organización. Estas pueden participar respondiendo cuestionarios a modo de piloto, validando los lenguajes propuestos, entregar recomendaciones, entre otros aportes al proceso de preparación del instrumental de medición.

En la reflexión acerca de las variables y/o indicadores de gestión, se recomienda tener en consideración aquellos factores que suelen relacionarse con la Satisfacción Laboral y/o Compromiso, la que adicionalmente se sugiere medir directamente como dimensiones del instrumento, tales como:

- Condiciones materiales de trabajo.
- Apoyo organizacional.
- Recompensa/Reconocimiento.
- Tipo de tarea o contenidos del cargo.
- Sentido del trabajo o comprensión del propio aporte a la cadena de valor.
- Políticas Administrativas y prácticas de gestión.
- Claridad de la estrategia organizacional
- Integración o socialización.
- Posibilidades de Desarrollo Personal/Profesional.
- Relación con la Autoridad.
- Rol de las jefaturas
- Identificación o Sentido de Pertenencia.

Al momento de seleccionar las variables que conformarán la medición de CL en el servicio, se ha de tener presente que este como cualquier otro acto de la Administración, está sujeto a los principios de Transparencia y Publicidad. Por lo cual, el criterio recomendado es producir exclusivamente aquella información que abre posibilidad de desarrollo para el servicio y que se está en condiciones de comunicar íntegramente.

El criterio de confidencialidad es correcto y no arbitrario en el caso de los datos que permitan la identificación de personas consultadas, pero no aplica ante resultados incómodos o no convenientes de comunicar.

Es muy importante al momento de realizar un diagnóstico, que el oferente asegure la validez y confiabilidad del instrumento a utilizar,. De no contar con una herramienta que se comporte “factorialmente”, es decir, que mida cada dimensión que dice medir, el análisis de los resultados podría ser equivoco, lo que afectará todo el ciclo de gestión posterior. La calidad de la herramienta es central para el diagnóstico, para su validez técnica y aparente, y para la pertinencia de las intervenciones.

**7. Previo a la aplicación del instrumento de medición, es preciso reforzar con especial dedicación las acciones de comunicación, a fin de garantizar que cada funcionario de la organización tenga pleno conocimiento del sentido y utilidad de dicho instrumento, así como de su carácter confidencial.**

Se recomienda destinar un periodo de tiempo suficiente, de acuerdo a las posibilidades y recursos del servicio, para ejecutar acciones de convocatoria que busquen alcanzar el mayor grado de participación posible.

Es prudente insistir sistemáticamente en el carácter confidencial de la metodología y utilizar, explicando con claridad cómo es que esta será garantizada por el procedimiento. Del mismo modo, es conveniente reiterar el valor de la información producida, el uso que se le dará y los plazos comprometidos.

## **8. Análisis de los resultados de la medición.**

Una vez aplicado el instrumento el oferente debería entregar, además de los resultados descriptivos habituales sobre índices de satisfacción general, dimensiones mejor y peor evaluadas, *dispersiogramas*, entre otros, análisis de correlaciones entre variables *predictoras* y *criterio*. Las variables *predictoras* serán aquellas que, según el modelo que proponga el oferente, afectarán las denominadas "*variables criterio*" o resultados del clima organizacional, que usualmente son "satisfacción" y "compromiso". Este análisis más sofisticado es central para orientar los planes de intervención y evitar errores de interpretación.

Suele ocurrir, que incluso las dimensiones que en términos relativos son peor evaluadas por los funcionarios, en la práctica tienen una baja incidencia sobre los niveles de satisfacción y compromiso. Lograr identificar aquellas que, si son modificadas como resultado del trabajo orgánico de la institución logran incrementar los niveles de satisfacción y compromiso de los funcionarios y, como consecuencia de ello, mejora la retención, desarrollo o desempeño, es el gran desafío de esta etapa.

**9. Luego del análisis de resultados (tarea generalmente externalizada), las comunicaciones vuelven a ser la cuestión central. Todo funcionario ha de conocer – a lo menos – la información correspondiente al centro de responsabilidad al que pertenece, además de una visión general del clima en la organización.**

La metodología de presentación de resultados debe cumplir con el estándar mínimo de "claridad, oportunidad y responsabilidad, respondiendo exclusivamente a criterios no arbitrarios ni discrecionales; en cambio, debe estar directamente asociada a razones de gestión o necesidades del servicio.

Durante el proceso de presentación de resultados, una de las cuestiones que es relevante considerar, es evaluar participativamente la "validez aparente" de los resultados de la medición del clima laboral, esto es: levantar opiniones respecto de cuán representativos, verdaderos o fieles son las opiniones cristalizadas a través de la metodología utilizada.

Para estos efectos, se recomienda realizar una serie de grupos focales con representantes de las distintas unidades de análisis previstas, a fin de identificar la manera en que son percibidos los

resultados – representativos o no de la realidad organizacional que las personas experimentan – y testear las hipótesis diagnósticas y/o explicativas de los resultados, sobre las cuales se estructurarán después los planes de mejoras.

**10. A partir de los resultados de cada centro de responsabilidad, la Dirección debe conducir - según estrategia corporativa y con los niveles de participación funcionaria que correspondan – la elaboración de Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral.**

Para la elaboración de Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral, independientemente de que esta etapa haya sido externalizada o haya sido asumida internamente por el servicio, es conveniente considerar:

- La visión corporativa en torno a los resultados y las hipótesis de trabajo que de ellos se derivan.
- La relevancia estratégica de actuar sobre las variables predictivas.

De modo complementario, cuando la Dirección de servicio asesorada por el área de Gestión de Personas, estime conveniente la inclusión de visiones complementarias, se recomienda:

- Levantar la visión de cada centro de responsabilidad en torno a los resultados y las mejoras necesarias (visión de los afectados). Esto podría ser conveniente cuando los malos resultados se concentran marcadamente en un centro de responsabilidad por sobre el resto.

De modo complementario, se recomienda reforzar la moral y espíritu organizacional en base a la comunicación efectiva de los elementos bien evaluados y de los planes de mejora más efectivos, a fin de comunicar no sólo los aspectos que requieren desarrollo, sino también aquellos que destacan a la organización.

**11. El área de Gestión de Personas realiza seguimiento y evaluación a la implementación de los planes de mejora, así como mantención y ajuste a la metodología utilizada, si es necesario.**

Al área de personas le corresponde la tarea de conducir y facilitar cada una de las etapas de implementación de la gestión del clima laboral en el servicio. Primero aprestando a la institución, luego liderando la fase de medición y estudio, después haciendo seguimiento a cada uno de los Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral y a las jefaturas encargadas de los mismos, y finalmente cerrar el ciclo de gestión de clima laboral evaluando la experiencia institucional y extrayendo los aprendizajes necesarios de integrar al siguiente ciclo de medición, implementación de mejoras y evaluación del proceso.

**12. La Dirección de Servicio toma decisiones de gestión con base en resultados sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora.**

La visión de mediano y largo plazo de la gestión del clima laboral, implica integrar al panel de control de la institución indicadores de gestión asociados tanto a los resultados de las mediciones de clima como a la implementación de los Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral.

Destacamos el concepto “resultados sistemáticos”, para reparar en que no es prudente iniciar la gestión del clima laboral declarando objetivos expresados en resultados de la medición (a modo de ejemplo: “iniciamos este proceso de medición con la convicción de que alcanzaremos buenos puntajes/resultados en cada uno de nuestros equipos de trabajo”). Del mismo modo, tampoco es recomendable hacerlo a partir de los resultados de una primera medición en relación con una segunda aplicación del mismo instrumento (ejemplo: “esperamos alcanzar una mejora de 3 puntos porcentuales en la siguiente medición”). La declaración de formal de indicadores de gestión o compromisos de desempeño a este respecto requiere de la experiencia sistemática de gestión del clima.

A modo de criterio general, se propone considerar como “resultados sistemáticos” para la gestión, aquellos producidos a partir del tercer ciclo de medición, implementación de mejoras y evaluación del proceso.

## **VII. Consideraciones finales:**

Cuando se propone hacer gestión del clima laboral en un servicio público e incorporar indicadores de gestión de tipo al proceso de toma de decisiones, en rigor no se está haciendo otra cosa más que operacionalizar – a través de una metodología transparente, objetiva y legítima – la responsabilidad que señala el Estatuto Administrativo en su Artículo 64, de las “Obligación de las autoridades y jefaturas”, que prescribe ejercer el rol: “...velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios”.

A través de la implementación de modelos de gestión como los descritos en este documento, los servicios podrán administrar en base a evidencias los elementos más blandos e intangibles del fenómeno organizacional, los que en vista de su relevancia estratégica explican buena parte de los resultados institucionales.

## VIII. Anexo 1

### PROPUESTA DE BASES DE LICITACIÓN ESTUDIO Y GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL

1. ANTECEDENTES DEL SERVICIO
1.1. <i>“Insertar breve descripción de la institución y antecedentes que originaron el estudio e intervención”.</i>
2. OBJETIVOS DE LA LICITACIÓN
<b>2.1. Objetivos Generales “declarar objetivos vinculados al conocimiento e intervención”. Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer la percepción global de clima organizacional y el nivel de satisfacción del personal de XX respecto a la institución.</li><li>• Disponer de recomendaciones y/o propuestas sistematizadas, en base a los resultados obtenidos en el estudio, que permitan diseñar y desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li></ul>
<b>2.2. Objetivos Específicos “declarar objetivos que se vinculen con productos esperados” por ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un diagnóstico previo a la medición que oriente el desarrollo del estudio, considerando las particularidades del servicio.</li><li>• Conocer el clima organizacional en la institución, considerando un análisis por grupos o segmentos.</li><li>• Identificar aquellas variables críticas, indicadores y grupos dentro de la institución, para los cuales, se requieren desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Disponer de planes de acción y de monitoreo, que permitan mejorar aquellos aspectos considerados más deficitarios y potenciar aquellos identificados que favorecen la percepción del clima organizacional.</li><li>• Definir posibilidades de gestión, estableciendo criterios de urgencia-impacto para cada una de las variables consideradas críticas de acuerdo a los resultados del estudio.</li><li>• Establecer una línea base de medición e indicadores que orienten la realización de futuros estudios de clima organizacional.</li><li>• Recibir asesoría para el desarrollo de un plan comunicacional que favorezca la participación en la medición a realizar.</li></ul>
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO
<p>La institución considera los siguientes criterios o lineamientos mínimos para abordar la realización de este estudio, sin perjuicio de ello, se valorarán positivamente propuestas que incorporen elementos innovadores y que favorezcan el desarrollo del estudio completo.</p> <p>En principio, se propone considerar las siguientes variables dentro del estudio, las que se actualizarán y/o modificarán de acuerdo a los resultados que se obtengan a partir del diagnóstico que realice la entidad oferente.</p> <p>Las variables a considerar son: (1) desarrollo profesional; (2) comunicación interna; (3) claridad organizacional; (4) reconocimiento; (5) remuneraciones/compensaciones; (6) satisfacción/adhesión/motivación; (7) visión del equipo directivo; (8) visión de la jefatura directa; (9) condiciones ambientales; (10) coordinación entre áreas; y (11) orientación a la calidad. Por otra parte, la entidad que se adjudique el estudio, deberá describir el modelo teórico a la base, sobre el cual, propone desarrollar la medición.</p>
<b>3.1. Etapas del Estudio</b> <p>El estudio deberá contemplar a lo menos las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a) Diseño y desarrollo Plan Comunicacional.</li><li>b) Diagnóstico y diseño del instrumento.</li><li>c) Medición.</li><li>d) Análisis de Resultados Cuantitativos.</li><li>e) Análisis de Resultados Cualitativos.</li><li>f) Presentación de resultados y productos a entregar.</li></ol>
<b>3.1.1. Etapa: Diseño y desarrollo Plan Comunicacional</b> <p>Las entidades oferentes deben contemplar en su propuesta, sesiones de trabajo con el equipo directivo y con la unidad de gestión de personas de la institución, para presentar su asesoría en relación a un “Plan Comunicacional” a desarrollar, especificando hitos a cumplir, metodología de trabajo, recursos y carta gantt estimativa, que en ningún caso podrá superar el xx de xx de xxxx, considerando el diagnóstico y la entrega de resultados finales con las respectivas recomendaciones por parte de la entidad oferente. El objetivo del “Plan Comunicacional” será favorecer un nivel de participación en el estudio que permita contar con representatividad</p>

con los datos obtenidos (% a definir en conjunto con la entidad oferente).

### **3.1.2. Etapa: Diagnóstico y diseño del instrumento**

Destinada a recabar todos los antecedentes necesarios para orientar la realización del estudio en función de los requerimientos del servicio, asegurando que el instrumento que se aplique, responda a las necesidades de información de la institución y por ende, las dimensiones e ítems a evaluar deberán surgir de éste diagnóstico previo.

Para la realización del diagnóstico, las entidades oferentes deberán realizar a lo menos:

- a) Análisis de documentación institucional.
- b) Entrevistas con informantes claves (equipo directivo, jefaturas de áreas, Asociación de Funcionarios, entre otros.)

En esta etapa también se considera:

- c) Diseño de la encuesta: contempla la definición en conjunto con la institución, de las dimensiones e ítems a evaluar.

### **3.1.3. Etapa: Medición**

En esta etapa se contemplan las siguientes actividades/tareas:

- a) Aplicación de un pre-test: para validar el instrumento (grupo muestral a definir en conjunto con la entidad que se adjudique el estudio), en base a la etapa diagnóstico. Se solicita explicitar expresamente el grado de validez de contenido, de constructo y de criterio, junto con la confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach). Para el pre-test se solicitará, al menos, una confiabilidad moderada y para el instrumento final una confiabilidad alta.
- b) Aplicación de la encuesta: Considera la aplicación por parte de la entidad oferente (grupo de consultores), de un cuestionario estructurado de manera presencial, en las instalaciones del Servicio Civil o en las instalaciones que se defina con la empresa oferente, en al menos, tres (3) fechas distintas de aplicación.

### **3.1.4. Etapa: Análisis de Resultados Cuantitativos**

En lo que respecta al análisis de resultados cuantitativos, el oferente deberá especificar:

- a) Análisis de datos a través del uso de SPSS o Excel. Si el oferente utiliza otro programa computacional deberá especificarlo.
- b) Generación de reportes: descripción estadística y gráfica, análisis factorial, correlacional (varianza y covarianza), validez y confiabilidad, consistencia del instrumento final, muestra representativa, intervalos de confianza según corresponda, entre otros.
- c) Confidencialidad de los participantes: se deberá indicar cómo el oferente abordará el resguardo del anonimato de los participantes del estudio a nivel organizacional.

### **3.1.5. Análisis de Resultados Cualitativos**

Con el objeto de profundizar y/o clarificar los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, la entidad oferente deberá considerar lo siguiente en la implementación del estudio:

- a) Interpretación de los datos obtenidos en el análisis cuantitativo y establecer las relaciones con los resultados del análisis cualitativo.
- b) Realizar grupos focales confirmatorios, al menos, xx (en palabras) que permitan corroborar hipótesis y generar o profundizar explicaciones sobre los resultados.
- c) Realizar taller/es de trabajo con equipo directivo y jefaturas intermedias relevantes, con el objeto de hacer el análisis de la información obtenida entre causas y consecuencias, y abordar la gestión de resultados (xx personas).

### **3.1.6. Presentación de resultados y productos a entregar**

**Se requiere en esta etapa:**

- a) La entrega de reportes intermedios de avances, correspondientes a las etapas de diagnóstico, medición (pre-test, post test, análisis cuantitativo, análisis cualitativo).
- b) Presentación de los resultados obtenidos en la medición, tanto al equipo directivo como su comunicación al personal de la institución.
- c) Informe de resultados que integre el análisis cuantitativo-cualitativo, tanto de los datos como del resto de actividades realizadas y que contemple claramente una propuesta de plan de acción para la gestión de resultados y su seguimiento.
- d) Base de datos completa del estudio.
- e) Todos los análisis requeridos por la institución y que surjan como necesarios a lo largo del estudio y que contribuyan a clarificar información, establecer relaciones y a determinar variables o áreas críticas a considerar.

### **3.2. Requerimientos de materiales:**

- Encuestas impresas, considerando un total de xx personas.
- Encuesta pre-test, considerando el universo que se defina de aplicación.
- Informe final (impreso y en formato digital) de acuerdo a los contenidos que defina la institución.

#### 4. EQUIPO DE TRABAJO PARA EL ESTUDIO

El equipo de trabajo deberá estar integrado, al menos, por los siguientes integrantes:

- Jefe/a de Proyecto.
- Metodólogo/a para las instancias de construcción del instrumento y procesamiento de datos.
- Consultores con experiencia en la realización de estudios de clima organizacional.
- Equipo de logística y administrativo.

Para efectos de evaluación de las propuestas técnicas recibidas, en el punto de “Experiencia del equipo profesional en la realización de estudios de clima organizacional”, sólo se considerará la experiencia del equipo profesional conformado por: (1) Jefe/a de Proyecto; (2) Metodólogo; y (3) Consultores.

Para poder conocer la experiencia del equipo, el oferente debe presentar en detalle a los miembros del equipo de trabajo para este proyecto, y junto a las reseñas curriculares de cada integrante, adjuntar la siguiente información:

- Diagrama jerárquico del equipo.
- Rol específico de cada integrante.
- Se requiere el detalle del perfil profesional mínimo requerido para cada rol, a fin de poder evaluar a cabalidad. Incluir: Formación y especialización del o los consultores: Nivel Profesional, Acreditaciones, Certificados de Capacitación, Competencias u otro. Asimismo, se debe indicar la Experiencia del o los consultores (equipo profesional) en la realización de otros estudios de clima organizacional, indicando institución o empresa cliente donde lo implementó. Con estos antecedentes el oferente estará comprometiendo un equipo de trabajo que le permita cumplir con las diversas funciones de dirección y coordinación requeridas en estas Bases.

**El/la Jefe/a de Proyecto** podrá cumplir alguna de las otras funciones contempladas en la propuesta, siempre y cuando, cumpla con los requisitos exigidos para ambos y tenga dedicación horaria compatible con las tareas que demandan ambas tareas. La institución firma el contrato basándose en el personal detallado en la propuesta, exigiendo que sea éste el disponible para la implementación. Salvo que la institución acuerde lo contrario, no se efectuarán cambios en la composición del equipo de trabajo. En cualquier caso, la institución se reserva el derecho de exigir, por razones fundadas, la sustitución de cualquiera de los miembros del equipo, por otro profesional de las mismas características en cualquier momento de la ejecución del curso-taller. Dicha exigencia se hará por escrito y el reemplazo correspondiente deberá hacerse efectivo cinco (5) días después de haberse comunicado.

La presentación del perfil de cada profesional deberá hacerse utilizando el Anexo x que se adjunta a las presentes Bases.

#### 5. CONTENIDOS DE LA PROPUESTA TÉCNICA

La propuesta deberá basarse en los principios de:

Resguardo del anonimato de los participantes en el proceso censal.

- Confiabilidad.
- Flexibilidad.
- Rigurosidad y excelencia en la selección del equipo de trabajo y en el análisis de datos.

La propuesta técnica, deberá ser detallada en el formato dispuesto por la institución en la Propuesta Técnica, que deberá considerar al menos lo siguiente:

- Incluir portada.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos: General y específicos.
- Metodología de trabajo (que incluya el modelo teórico, metodología de trabajo utilizar en cada etapa descrita, plan comunicacional sugerido, entre otros).
- Productos tangibles entregables.
- Identificación del/la Jefe/a de Proyectos y del equipo profesional de apoyo, en base a lo solicitado.
- Bibliografía (cuando corresponda).

Los oferentes **deberán presentar** las propuestas en los formatos dispuestos por la institución para la presentación de la propuesta técnica y del equipo profesional.

## 6. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO Y ENTREGA DE INFORME

El plazo máximo del programa y la entrega del informe asociado no podrá exceder del XX de XX de 201X.

El informe final del Estudio deberá ser presentado, de acuerdo al plazo que se indica precedentemente y debe venir acompañado de todos los medios de verificación que corresponda.

El Informe debe ser presentado en formato impreso (hoja tamaño carta) y en formato digital (en cd) e ingresados en oficina de partes de la institución en la fecha indicada; a nombre de la Contraparte Técnica de la institución.

La contraparte tendrá un plazo de revisión de x (en número) días hábiles, contados desde la fecha de recepción de los informes, y de x (en número) días hábiles para las versiones corregidas; y el consultor tendrá un plazo de x (en número) días hábiles para entregar el informe corregido cada vez que se requiera. En el evento que por motivos de fuerza mayor, la contraparte técnica entregue las observaciones en un plazo mayor al establecido, los días adicionales no se contarán dentro del plazo total de ejecución.

## 7. PRECIO Y FORMA DE PAGO

El costo total para la realización del Estudio de Clima deberá contemplar como máximo un presupuesto total de \$xxx (en palabras) impuestos incluidos. El valor adjudicado al oferente, se pagará en una (1) cuota previo visto bueno de la contraparte técnica, según corresponda, contra presentación y aprobación del correspondiente informe y documento tributario de cobro.

## 8. CONTRAPARTE TÉCNICA

La institución se relacionará con la entidad adjudicada, tanto en los aspectos técnicos como operacionales y administrativos (funcionales), a través de la Encargada de Gestión de Personas de la institución, informando por escrito a la entidad adjudicada, para efectuar las siguientes funciones:

- Participar en la planificación de las actividades descritas en cada etapa, en conjunto con la entidad adjudicada.
- Supervisar y controlar el desarrollo de los servicios y productos requeridos, velando por el estricto cumplimiento de sus objetivos.
- Resolver cualquier problema o situación no prevista de acuerdo a los criterios y determinaciones estipuladas por la institución.
- Visar el pago según lo acordado en el punto correspondiente. "Metodología de Trabajo" de estas bases técnicas.

Asimismo, la Entidad adjudicada designará un/a Jefe/a de Proyecto que actúe como contraparte válida frente a la institución y que vele por la ejecución del proceso de medición y sus implicancias de acuerdo a la planificación acordada.

## 9. PROPIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La oferta técnica del proponente adjudicado, el desarrollo posterior del trabajo adjudicado, el informe final, documentos asociados y archivos electrónicos, serán de propiedad de la institución.

## 10. CONFIDENCIALIDAD

El personal directo de la entidad adjudicada que se encuentren ligados a la provisión de los servicios objeto del presente contrato, en cualquiera de sus etapas, deberá guardar absoluta confidencialidad sobre los antecedentes, reservados o no, que de la institución y/o cualquier funcionario/a, conozcan durante la vigencia del convenio.

## 11. OTROS REQUERIMIENTOS

Sí, a juicio del oferente, existen aspectos fundamentales no considerados en estas bases, y que son relevantes para un mejor servicio, se solicita incluir una descripción de ellos en su oferta técnica.

## 12. EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS

La evaluación de las ofertas será realizada por una "Comisión Evaluadora" conformada especialmente para este efecto, por X (en número) profesionales de la institución. Esta comisión estudiará y evaluará las ofertas y antecedentes, considerando todos aquellos exigidos a los oferentes, sean éstos de carácter técnico y/o económico, previa validación de los aspectos administrativos y legales requeridos para participar del proceso de licitación. La evaluación se realiza mediante el procedimiento basado en calidad y costo (SBCC). Este método consiste en utilizar conjuntamente el mérito técnico y el precio como factores de evaluación. El mérito técnico se ponderará con un X%, la oferta económica con un X% y el cumplimiento de los aspectos formales de la postulación con un X%.

### 12.1. EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS

La ponderación de los aspectos técnicos, puntaje técnico (PT) de las propuestas será de un X%. Toda vez que no exista información para evaluar un criterio, el proponente obtendrá calificación de cero (0) puntos. Los aspectos técnicos a evaluar para cada criterio y subcriterio (operacionalizar e indicar ponderación), en la evaluación final son los siguientes:

- a. Propuesta de diagnóstico, diseño del instrumento y medición.
- b. Propuesta plan comunicacional y presentación de resultados.
- c. Propuesta metodológica para análisis cuantitativo y cualitativo.
- d. Experiencia del equipo profesional en la realización de estudios de clima Organizacional.

El puntaje máximo a obtener de la propuesta técnica, son X puntos. Se descalificarán aquellas propuestas cuya suma de los puntajes correspondientes a cada uno de los cuatro (4) aspectos, sea inferior a X (en palabras) puntos.

CUALQUIER PROPUESTA TÉCNICA QUE NO CUMPLA CON LO SEÑALADO, QUEDARÁ FUERA DEL PROCESO Y, POR LO MISMO, NO SE PROCEDERÁ A LA APERTURA DE LA PROPUESTA ECONÓMICA RESPECTIVA.

Notas:

1. Respecto a los Factores Técnicos de Evaluación "**Propuesta de diagnóstico, diseño del instrumento y medición**" y "Propuesta metodológica para análisis cuantitativo y cualitativo" se entenderá por innovación la aplicación de nuevas prácticas, ideas, modelos, conceptos y servicios que favorezcan la realización del estudio, ya sea en cuanto a su diagnóstico como en relación a la construcción del instrumento a utilizar, su validez y confiabilidad, como a aspectos relacionados con la metodología de trabajo y análisis de datos (análisis metodológico). Se considerará además el modelo teórico a la base del estudio que se propone utilizar. No se considerará como innovación el uso de notebook y data show para el desarrollo de las actividades.

2. En cuanto al Factor Técnico de Evaluación "**Propuesta plan comunicacional y entrega de resultados**", se valorarán de acuerdo a los parámetros de evaluación definidos para cada factor, todas aquellas acciones de difusión que se propongan realizar, en función de lograr alta participación del personal del servicio en cada una de sus etapas y la comprensión de los objetivos del estudio y de sus resultados por parte del personal del servicio.

3. En cuanto al Factor Técnico de Evaluación "**Experiencia del equipo profesional en la realización de estudios de clima organizacional**", se valorará de acuerdo a los parámetros de evaluación definidos para cada factor, toda experiencia que esté vinculada a la realización de estudios de clima organizacional, análisis de encuestas de clima y desarrollo de planes de acción vinculados a la temática.

### 12.2. EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS ECONÓMICAS

Evaluada técnicamente las ofertas, se procederá a la evaluación de las ofertas económicas de quienes hayan cumplido los requisitos establecidos en estas Bases. Para realizar la evaluación económica se utilizará una escala de puntajes de uno (1) a cien (100), asignando el puntaje más alto (100 puntos) a la oferta económica de menor valor.

Los puntajes se asignarán en función de la diferencia entre cada propuesta y el valor de la menor propuesta económica.

Fórmula para calcular:  $PE(i) = (C(\min.) * 100) / C(i)$

Los componentes de dicha fórmula son:

- PE(i) = Puntaje económico
- C(i) = Precio ofertado.
- C(mín.) = Precio de la oferta más económica.

Estarán inmediatamente excluidos aquellos oferentes cuyas ofertas económicas superen el monto establecido en las presentes bases, que son a lo más \$X.- (en palabras), impuestos incluidos. De no ser este el caso, la Comisión Evaluadora procederá a analizar la oferta financiera del segundo proponente mejor evaluado técnicamente, y si ésta es igual o inferior al monto máximo establecido en las bases de licitación, se recomendará adjudicar la Consultoría a este segundo proponente. En caso contrario, se repetirá el proceso hasta que se adjudique la propuesta o el Servicio determine desestimar todas las ofertas presentadas.

### **12.3. CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS FORMALES DE PRESENTACIÓN DE LA OFERTA**

Se evaluará el cumplimiento de los requisitos administrativos requeridos para la presentación de la oferta, de acuerdo a lo siguiente:

- El oferente cumple con la totalidad de los requisitos formales de presentación de la oferta dentro del plazo establecido. 100 Puntos
- El oferente NO cumple con la totalidad de los requisitos formales de presentación de la oferta dentro del plazo establecido. 0 puntos

### **12.4. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN**

Los componentes de dicha fórmula son:

PF = Puntaje final.

PT = Puntaje técnico.

PE = Puntaje económico.

PA= Puntaje requisitos formales.

La comisión evaluadora, elaborará un listado con las ofertas evaluadas, ordenadas conforme al puntaje obtenido por cada una. Éste será remitido como propuesta al Director/a del Servicio para proceder a su adjudicación, CONSIDERANDO LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN ANTES SEÑALADOS, CON SUS CORRESPONDIENTES PONDERACIONES, QUE CUMPLA CON EL MÍNIMO PUNTAJE TÉCNICO ACEPTADO Y SUPEDITADO A LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA ESTABLECIDA.

**Dirección Nacional del Servicio Civil**  
**Subdirección Desarrollo de las Personas**  
[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)