



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE GESTION Y DESARROLLO DE
LAS PERSONAS DEL HOSPITAL EL CARMEN DE
MAIPÚ DR. LUIS VALENTIN FERRADA

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumno

ALYSSON LERES GONZALEZ

Profesor Guía

OSVALDO PIZARRO PULGATTI

VALPARAÍSO, SEPTIEMBRE 2016

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de titulación se lo dedico en primera instancia a mi Madre Julia Patricia Gonzalez Salas que desde pequeña me enseñó que con esfuerzo y perseverancia se podían lograr las cosas que en la vida uno quiere. A pesar de que ella ya no está físicamente en esta tierra, los valores que me entrego, lograron convertirme hoy en una profesional.

A pesar de que el camino ha sido difícil tanto mi familia sanguínea como política me han acompañado en cada paso, dándome motivación en los momentos más complicados.

Quiero mencionar a mi actual equipo de trabajo del Hospital el Carmen y a mi profesor guía por el apoyo en la realización de este trabajo de título.

Finalmente hago una mención especial a mi Compañero de Vida Leonardo, quién con su amor y comprensión a estado junto a mí en el término de este importante proceso.

INDICE

Contenido

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I MARCO TEORICO	8
1.1. Las Organizaciones	8
1.1.2 ¿Quiénes componen las organizaciones?	9
1.1.3 Los objetivos organizacionales	9
1.2 La Percepción	9
1.3 La Comunicación	9
1.4 Clima Organizacional	10
1.5 Tipos de sistemas organizacionales según Likert.	16
CAPITULO II: MARCO INSTITUCIONAL	17
2.1 PRESEBTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO	17
2.1.2 Objetivos Estratégicos:	18
2.1.3 Usuarios:	18
2.1.4 La estructura Organizacional.....	19
2.1.5 Los servicios concesionados.....	20
2.1.6 Departamento de gestión y desarrollo de las personas	20
2.1.6.1 Dotación Personal Departamento Gestión y Desarrollo de las Personas Abril 2016	21
2.1.6.2 Atención de las Personas.....	21
2.1.6.3 Analista de Personal	21
2.1.6.4 Reclutamiento y Selección.....	22
2.1.6.5 Capacitación y Formación.....	23
2.1.6.6 Unidad de Bienestar.....	23
2.1.6.7 Unidad de Remuneraciones.....	23
2.1.6.8 Unidad Honorarios	23
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	24
3.1 Planteamiento del Problema	24
3.2 Justificación	25
3.3 Objetivos	26
3.3.1 Objetivo General.....	26
3.3.2 Objetivos Específicos	26
3.4 Definición del Enfoque.....	26
3.5 Alcance de la Investigación.....	27
3.6 Población y Muestra.....	27
3.7 Instrumentos	27
3.7.1 Encuesta.....	27

CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS	29
4 Participación	29
4.1 Participación de la población según estamento	29
4.2 Participación por rango etario	29
4.3 Resumen de los resultados encuesta de percepción del clima organizacional.....	30
4.4 Explicación por variable:.....	30
4.4.1 Estructura	30
4.4.2 Responsabilidad.....	32
4.4.3 Recompensa.....	33
4.4.4 Desafíos.....	34
4.4.5 Relaciones	35
4.4.6 Cooperación	36
4.4.7 Estándares.....	36
4.4.8 Conflicto	38
4.4.9 Identidad.....	38
5 Observaciones del espacio físico	39
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	46
ORGANIGRAMA HOSPITAL EL CARMEN DR.LUIS VALENTIN FERRADA	46
ENCUESTA	50
Tabulación Encuesta	56

RESUMEN

Este trabajo de titulación que se presenta a continuación tiene como finalidad analizar el clima organizacional del departamento de gestión y desarrollo de las personas del Hospital el Carmen, Dr. Luis Valentín Ferrada. En el departamento mencionado se desempeñan como funcionarios treinta y siete personas, quienes son los encargados de atender y satisfacer las demandas del usuario interno de dicha organización. A pesar de estar constituido por pocas personas con respecto al tamaño del hospital su misión es fundamental para el funcionamiento de este. Para lograr conocer cuál es la percepción del clima organizacional se dispuso de un cuestionario que con diferentes enunciados aspira a conocer el grado de aprobación o desaprobación de los diferentes factores que están dentro de las organizaciones y que inciden de manera positiva o negativa en las personas en su contexto de trabajo. Este es el primer instrumento aplicado en esta organización y se espera que los resultados puedan servir de base a la jefatura para tomar decisiones que impliquen mejorar el ambiente laboral. A pesar de que los resultados obtenidos fueron en general positivos, siempre se debe trabajar en pro de mejorar.

INTRODUCCIÓN

Si nos remontamos a la época de la revolución industrial, nos encontramos con una visión de las personas en las organizaciones sumamente distinta a la actual. En aquel tiempo y de ahí viene el término "recurso humano" las personas eran un simple componente más, al igual que los recursos financieros, materiales, etc. Hoy en día existe una mirada totalmente distante y diferente a ese pensamiento. Las personas ya no son catalogadas como una mera pieza más dentro de una estructura, sino que de estas depende y se les atribuye el éxito organizacional.

La gestión del recurso humano no solo se limita al sector privado, desde hace algunos años se ha incorporado al sector público siendo elemento clave dentro de los desafíos de la modernización del Estado Chileno.

Para el logro de las metas y objetivos institucionales, que en la práctica se traducen en servicios o productos de calidad para los usuarios, el Estado necesita personal, que dentro de una serie de requisitos, debe sentirse identificado y comprometido con la institución donde se desempeña para que este entregue mejores índices de productividad.

No basta solo con contar con personal con mucha experiencia y conocimiento y a su vez disponer de los recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales, si no también es un requisito fundamental para el desempeño de cualquier persona dentro de una organización, un ambiente de trabajo adecuado, que permita un buen rendimiento individual y colectivo de los trabajadores.

Es aquí donde toma una gran importancia el clima organizacional entendido como las percepciones que tienen los trabajadores de diversos factores propios de su organización interna y que repercuten de manera positiva o negativa en el comportamiento del individuo.

Un diagnóstico de clima organizacional permite a la jefatura conocer, comprender y por consiguiente llevar a la toma de decisiones informada y así emprender las acciones necesarias, dentro de la medida de lo posible, para mejorar el clima organizacional de los colaboradores.

El estudio de clima organizacional se centra en aquellos aspectos internos que afectan el desenvolvimiento de los trabajadores. Dentro de una misma organización pueden sentir micro climas, debido a la existencia de distintos departamentos, con diferentes condiciones y estructuras.

Este estudio se limita al conocimiento del clima organizacional imperante dentro del departamento de gestión y desarrollo de las personas del Hospital El Carmen de Maipú.

La estructura de esta investigación está dada de la siguiente manera:

-Capítulo I: Presenta el Marco Teórico que reúne el argumento y el fundamento teórico de diversos investigadores de la materia.

-Capítulo II: Marco Institucional que expone los principales antecedentes del objeto de estudio.

-Capítulo III: Marco metodológico que detalla la importancia del estudio realizado y la manera en que se efectuó.

-Capítulo IV: Análisis de Resultados, nos entrega la información obtenida del estudio.

-Conclusiones obtenidas a base de los capítulos precedentes.

CAPITULO I MARCO TEORICO

Para contextualizar este trabajo de titulación, se comenzará por definir los conceptos claves que son parte de él.

1.1. Las Organizaciones

Se define la organización como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla”* (Chiavenato, 2003).

Siguiendo con el mismo autor este nombra tres características que hacen posible la existencia de una organización.

- a) Hay personas capaces de comunicarse,
- b) Están dispuestas a contribuir en una acción conjuntamente y
- c) Desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles y poseen las siguientes características:

1. Complejidad: Las organizaciones difieren de los grupos y sociedad por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación cultural y el horizonte existente entre las organizaciones. A mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos para mejorar el proceso de control y reglamentación, aumenta la complejidad vertical.
2. Anonimato: El énfasis se hace en las tareas u operaciones, importa la actividad que se realice, no en quién las ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.
5. Tendencia a la especialización y proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las competencias formal o técnica.
6. Tamaño: Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño esta dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

1.1.2 ¿Quiénes componen las organizaciones?

“Desde la perspectiva de la organización moderna (que incluye formas diversas de organización: iglesias, clubes, universidades, hospitales, además de industria y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización”. Bajo lo señalado quienes componen las organizaciones son:

- a) Los gerentes y empleados
- b) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, etc.)
- c) Clientes y usuarios
- d) El gobierno
- e) La sociedad

1.1.3 Los objetivos organizacionales

Idealberto Chiavenato citando a Willian J. Gore, indica que los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos.

1.2 La Percepción

“Para la sicología moderna la percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos” (doc player).

La Real Academia Española define el concepto de Percepción como “Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”.

1.3 La Comunicación

El diccionario de Administración Pública define comunicación de la siguiente manera: *“Proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten datos o información e interpretan su significado. Es un mecanismo que permite ejercer la influencia interpersonal, a través de medios de comunicación como el lenguaje, imágenes o signos”*. (interior, 2002)

Rosa Ayón Pimienta en su artículo Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre cita lo siguiente:

“Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa”.

1.4 Clima Organizacional

Una vez aclarado los conceptos de Organización y Percepción, daremos paso a definir el concepto sustancial de este trabajo de tesis -clima organizacional-, para llegar a la mayor precisión posible, analizaremos que dicen distintos autores del tema.

Chiavenato señala lo siguiente *“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.*

El diccionario de Administración Pública Chilena establece que el Clima Organizacional es:

“El grupo de propiedades y características que describen el ambiente de trabajo en una organización, y que influyen en la conducta de los miembros de la misma, distinguiéndola de otras organizaciones similares. Este término se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones”. (Diccionario Administración Pública página 41)

Rodríguez define el concepto de la siguiente manera “el clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (Rodriguez M, 2005)

A su vez establece ciertas variables que afectan el comportamiento de los individuos y son las nombradas a continuación:

- i. variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

A demás expone ciertas características del clima organizacional:

i. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

ii. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

iii. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

iv. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, entre tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar

un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

v. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

vi. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

vii. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

Federico Gan y Gaspar Berbel en su Manual para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales citando a los profesores Litwin y Stinger (1978) quienes enuncian lo siguiente:

“El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones”.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Es por lo recientemente mencionado que ellos proponen la existencia de nueve dimensiones o factores por medir que explicarían el clima existente en una determinada organización. Son los que se explican a continuación.

➤ Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

➤ Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

➤ **Recompensa:**

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

➤ **Desafíos:**

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

➤ **Relaciones:**

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

➤ **Cooperación:**

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

➤ **Estándares:**

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

➤ **Conflicto:**

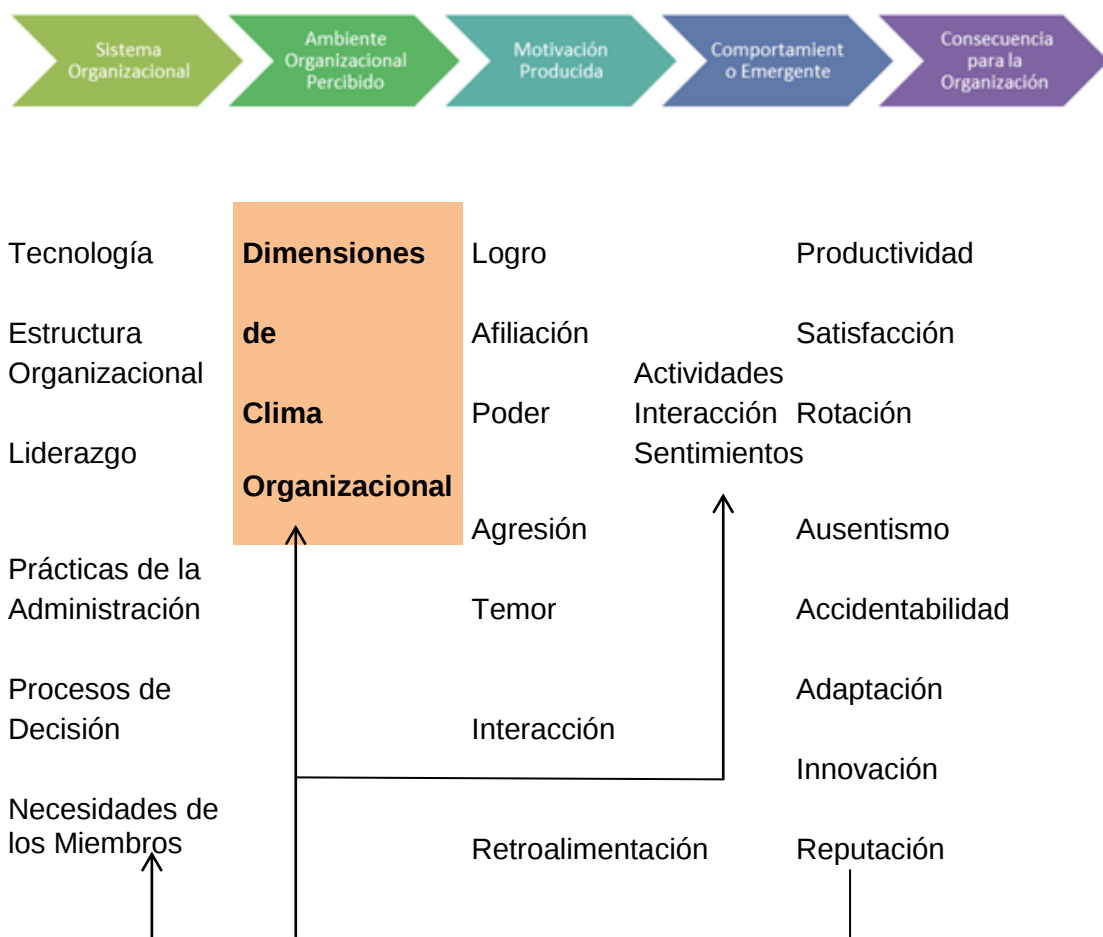
El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

➤ Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Para ejemplificar la forma de operar el clima organizacional, los autores recientemente señalados proponen el siguiente esquema:

Figura N° 1



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Factores del Sistema Organizacional Litwin y Stinger 1978

1.5 Tipos de sistemas organizacionales según Likert.

- 1) Sistema Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- 2) Sistema Paternalista: En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema anterior. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- 3) Sistema Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- 4) Sistema Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los

trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

CAPITULO II: MARCO INSTITUCIONAL

2.1 PRESEBTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO

HOSPITAL EL CARMEN DR LUIS VALENTIN FERRADA

El Hospital El Carmen, Dr. Luis Valentín Ferrada, ubicado en la comuna de Maipù, región Metropolitana en adelante **HEC**, se inicia como proyecto en la década de los 90 y procede con la entrega del terreno, por parte de la Municipalidad de Maipú el año 2003, posteriormente fue anunciado por la entonces Presidenta Michelle Bachelet en su discurso del 21 de mayo de 2006 y las obras de construcción inician el 2010.

El Decreto Exento N° 608 de 02 de octubre de 2013 en su párrafo segundo “Modifícase la resolución N° 1 de 04 de enero de 1984, del Ministerio de Salud que determina y clasifica los Establecimientos Asistenciales del Servicio de Salud Metropolitano Central, en adelante SSMC, incorporando en su N°1 letra a), correspondientes a Hospitales:

“Hospital Clínico Metropolitano El Carmen Doctor Luis Valentín Ferrada, de alta complejidad”.

Con el nombrado decreto se formaliza el HEC, incorporándolo a la red Asistencial del Servicio de Salud Metropolitano Central.

El día 7 de diciembre del año 2013, bajo el Gobierno del Sr. Sebastián Piñera fue inaugurado el HEC. Establecimiento de Salud Pública concesionado construido con la finalidad de fortalecer la Red de SSMC.

El HEC es el primer establecimiento de salud pública de alta complejidad que se está constituyendo como Hospital Comunitario de carácter docente asistencial del país, tiene convenios con la Universidad de Chile y la Universidad Finis Terrae.

HEC es un organismo descentralizado funcionalmente dependiente del SSMC, tiene personalidad jurídica y patrimonio propios, sometido a vigilancia del Presidente de la república a través del ministerio respectivo. Le corresponde otorgar las prestaciones

de salud que la ley N° 18.469 y ley N° 16.744 establecen para sus beneficiarios, que sean de competencia de los servicios de Salud.

Según las definiciones estratégicas para el periodo 2016-2018 la misión de HEC es Construir un hospital centrado en la comunidad, innovador en proceso de gestión clínica, tecnológica y administrativa, con el objeto de brindar una atención de excelencia, oportuna, digna, inclusiva, confiable y cercano a nuestros vecinos y comunidad, con enfoque de género e interculturalidad.

Su visión Ser un hospital comunitario de alta complejidad, integrador y articulador de la red de salud pública.

Los valores y principios que quieren representar: Probidad, confianza, respeto, innovación, dignidad, flexibilidad, compromiso, calidad y excelencia inclusión y participación.

2.1.2 Objetivos Estratégicos:

- Desarrollar una identidad en la Institución
- Fortalecer la imagen de Hospital de alta complejidad con enfoque comunitario
- Instaurar un modelo de salud comunitaria, centrado en la comunidad y los vecinos
- Revalorizar el valor de todos los trabajadores del hospital en la generación de una salud pública de calidad
- Generar una cultura del buen trato
- Centrar la labor asistencial en respuesta a las demandas y necesidades de la comunidad
- Contribuir a la generación de nuevos conocimientos
- Optimizar la gestión integrada de los procesos clínicos y administrativos
- Integrarse a la red de salud pública y ser un articulador de la misma
- Formar y fortalecer liderazgos motivadores e integrativos que respondan a los lineamientos estratégicos del establecimiento.

2.1.3 Usuarios:

Beneficiarios de FONASA de las comunas de Maipú Y Cerrillos.

2.1.4 La estructura Organizacional

Organigrama

La estructura organizacional del HEC fue aprobada por Resolución Exenta N° 58 de 23 de Enero de 2014. En su punto N° 5 expresa lo siguiente:

-“Que para cumplir los desafíos institucionales de acuerdo a lo establecido en el Modelo de Gestión Asistencial del nuevo Hospital de la Red de Salud Metropolitana Central, y crear unidades de trabajo que fortalezcan el quehacer del HEC para cumplir con los desafíos encomendados por el Ministerio de Salud, por lo tanto decreta la siguiente estructura organizacional”:

Ver Anexo N° 2

Tabla N° 1 Dotación diciembre de 2015

ESTAMENTO	Nª PERSONAS
Administrativo	221
Auxiliares	164
Médicos	334
Odontólogos	24
Profesionales	641
Técnicos	686
TOTAL 2015	2070

Fuente: Elaboración Propia, con datos obtenidos de Departamento Planificación Estratégica, HEC

Tabla N° 2 Dotación Personal a Contrata Abril 2016

ESTAMENTO	Nº PERSONAS
ADMINISTRATIVOS	172
AUXILIARES	83
MÉDICOS	267
ODONTÓLOGOS	28

PROFESIONALES	435
TÉCNICO	394
TOTAL MAYO 2016	1379

Fuente: Elaboración Propia, con datos obtenidos Sistema Integrado de Recursos Humanos SIRH, Abril 2016

2.1.5 Los servicios concesionados

Servicios Básicos:

- Alimentación de Pacientes y Funcionarios
- Mantención de infraestructura, instalaciones, equipamiento industrial y mobiliario no clínico.
- Ejecución de los servicios no clínicos de apoyo: Aseo y limpieza general, gestión integral de residuos hospitalarios y control sanitario de vectores.
- Gestión de Ropería y vestidores

Servicios Especiales Obligatorios:

- Seguridad y vigilancia
- Estacionamientos de funcionarios y visitas
- Sala cuna y jardín infantil
- Cafetería

Servicios Complementarios:

- Alimentación a visitas y público en general
- Estacionamientos para visitas y pacientes
- Instalación y explotación de máquinas dispensadoras
- Área de multi servicios: óptica, artículos para enfermos, fotocopias, cajeros automáticos, florerías, cyber café, entre otros.

2.1.6 Departamento de gestión y desarrollo de las personas

El departamento de Gestión y desarrollo de las personas está compuesto por 37 funcionarios que desempeñan función en las diferentes unidades, personal con calidad contrata entre ellos administrativos, técnicos y profesionales regidos por la Ley N° 18.834, más conocida como Estatuto Administrativo y personal con contrato honorario. No obstante el departamento de gestión y desarrollo de las personas se encuentra frecuentemente con apoyo por parte de alumnos práctica, usualmente de las carreras de Técnico en Recursos Humanos, Ingeniería en Recursos Humanos y Administración Pública.

2.1.6.1 Dotación Personal Departamento Gestión y Desarrollo de las Personas Abril 2016

Tabla N° 3 Dotación departamento gestión y desarrollo de las personas abril 2016

ESTAMENTO	N° PERSONAS
ADMINISTRATIVO	19
PROFESIONALES	16
MEDICOS	2
TOTAL	37

Fuente: Elaboración Propia, con datos obtenidos Sistema Integrado de Recursos Humanos SIRH, Abril 2016

2.1.6.2 Atención de las Personas

Unidad encargada de la recepción, ingreso y derivación de los formularios de los siguientes productos: Ficha de Ingreso al HEC, Enrolamiento de funcionarios nuevos al reloj control de asistencia, Tarjeta de identificación (credencial para acceso a las diferentes dependencias del HEC), Licencia Médicas, Feriados Legales, Permisos Administrativos, Otros permisos, Compensación horaria, Formulario inscripción en FONASA, Actualización y entrega de Nómina de Almuerzo. Continuamente atienden y asesoran al usuario interno y externo de la organización.

2.1.6.3 Analista de Personal

Unidad encargada del ingreso, tramitación y elaboración de Resoluciones de diferentes productos a Sistema Integrado de Recursos Humanos, en adelante SIRH que se nombran a continuación:

- a) Contratos de personal calidad jurídica a Contrata y Contrata Reemplazo, de la Ley N°18.834.
- b) Contratos médicos de las Leyes N° 19.664 y 15.076.

Una de las tareas más importantes de la unidad es la Tramitación de los Contratos, ya sea de funcionarios nuevos o de reemplazantes, ya que debido al alto nivel de ausentismo, mes a mes se debe hacer ingreso de contratos, no solo para que los funcionarios puedan tener su remuneración correspondiente por su trabajo, sino que a su vez los contratos se encuentren regularizados en Contraloría General de la República.

c) Asignaciones de Cuarto Turno, a los funcionarios insertos en puestos de trabajo que requieren atención afectiva y permanente las 24 horas del día durante todos los días del año regidos por el Decreto Ley N° 249 de 1979 y DFL N°29 de 2004.

b) Horas extraordinarias, autorizadas por los Jefes de las respectivas unidades del HEC.

d) Asignación de competencias profesionales, según Ley N°19.664.

e) Asignación de Estimulo Profesional Según Ley N° 19.664

f) Reconocimiento de Trienios y Bienios.

g) Relación de Servicio

f) Renuncias Voluntarias

g) Cargas Familiares

Actualmente se desempeñan en la unidad nombrada seis analistas de personal, un cargo de jefatura y un cargo de secretaria. Cinco de ellas llevan la información promedio de 279 funcionarios calidad jurídica contrata cada una, y una analista se dedica exclusivamente a tramitar prorrogas de contrato y contestaciones a Contraloría General de la Republica.

Dentro de los conocimiento que debe poseer el Analista de Personal se puede nombrar: Ley N° 18.834 de Estatuto Administrativo, Ley Médica N° 19.664, Ley Médica N° 15.076 y Ley N°18.575.

2.1.6.4 Reclutamiento y Selección

Unidad encargada de los siguientes productos

a) Creación de perfiles de cargos.

b) Reclutamiento y Selección Personal Contrata y Honorarios, producto de cargos vacantes, por no prorroga de contrato o renuncia voluntaria.

- c) Reclutamiento y Selección de Reemplazos.
- d) Difusión de la oferta laboral y condiciones contractuales.
- e) Recepción de Curriculum Vitae.

2.1.6.5 Capacitación y Formación

Unidad encargada de difundir y distribuir los cupos para Cursos Presenciales, Cursos Distancias, Cursos Contraloría o MINSAL, Pasantías Internacionales, Diplomados, entre otros.

2.1.6.6 Unidad de Bienestar

Unidad que se subdivide en Prevención de Riesgo y Salud Ocupacional, Bienestar del Personal, Gestión Social y Unidad de Salud del Trabajador.

Encargada de prestar beneficios a los trabajadores, préstamos, atenciones médicas generales.

2.1.6.7 Unidad de Remuneraciones

Unidad encargada de enviar envió nómina para pagos de personal, contrata, contrata reemplazo y honorarios a la unidad de tesorería.

Realizar descuentos a remuneraciones, para cancelar pagos previsionales, de salud y otros tipos de descuentos.

Gestionar reintegros y devoluciones de pagos.

Entrega a funcionarios de liquidación de sueldos.

2.1.6.8 Unidad Honorarios

Unidad encargada de registrar en la plataforma SIRH y generar los contratos u convenios del personal contratado en calidad jurídica honorario.

Enviar información de los contratos tanto al departamento de remuneraciones como al SSMC.

Registrar y archivar permisos, feriados legales y licencias médicas de los funcionarios contratados a honorarios.

Controlar asistencia del personal a honorarios para cancelar horas y turnos extras.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Planteamiento del Problema

Idealberto Chiavenato declara lo siguiente *“Las organizaciones están formadas por personas y dependen de ellas para lograr los objetivos y cumplir sus misiones”*. El autor clarifica que el recurso humano es fundamental para el funcionamiento y éxito de las organizaciones, por esto que la cohesión entre los funcionarios, la motivación y la identificación que sientan con la organización se posicionan como elementos medulares para garantizar el cumplimiento de metas, generar altos índices de productividad y un ambiente óptimo de su organización interna.

Así como las características psicológicas propias de las personas influyen en el comportamiento y desempeño como funcionarios o empleados dentro de una organización, las características del ambiente, también son fundamentales y repercuten en el actuar de los integrantes.

El Clima organizacional nos entrega información del sentir de las personas dentro de un grupo de trabajo y bajo determinadas normas. El prestarle atención y tener una constante gestión de este, puede permitir tener mayores niveles de productividad, ya que las personas se desenvuelven de mejor manera en ambientes sanos, donde se sientan valorados y cómodos con sus pares.

Dentro del departamento de gestión y desarrollo de las personas del HEC, se desconoce en términos concretos el clima organizacional existente, ya que en los tres años de funcionamiento del hospital no se ha aplicado un método explícito para medir este, sin embargo los funcionarios comentan hechos que consideran desfavorables dentro de su departamento; el cambio repentino de personas a otras unidades dentro y fuera del hospital, cambio de jefaturas en periodos cortos de tiempo, por nombrar algunos. Estos acontecimientos aludidos se pueden englobar dentro de la dimensión comunicación, que es parte esencial del clima organizacional. Un artículo de la web Talen Tools menciona lo siguiente:

“La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los

altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y descende su compromiso con los objetivos organizacionales”. Por lo tanto a simple vista, habría un aspecto del clima organizacional débil.

Es por lo expuesto anteriormente, que esta investigación aspira responder a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la Percepción del Clima Organizacional del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas del HEC?

Para contribuir en el Departamento de Gestión y Desarrollo de las personas, es necesario conocer la percepción del clima organizacional que tiene el equipo de trabajo, esto a través de encuestas de percepción de clima organizacional, lo que permitirá retroalimentar desde la jefatura a los funcionarios.

3.2 Justificación

Hace ya varios años el Estado Chileno ha puesto en marcha una serie de iniciativas, como Gobierno Transparente, Chile Atiende, Gobierno Electrónico, por nombrar algunas, que tienen por finalidad promover la modernización del Estado. A demás de utilizar las nuevas herramientas tecnológicas y poner a disposición de la ciudadanía servicios públicos ajustados a las demandas actuales, se han introducido prácticas en pro a la gestión de personas.

“El servicio civil se ha propuesto fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas”. (Civil, 2012) Es por esto que el Servicio Civil ha propuesto un nuevo modelo de gestión de personas. Este *“busca que los servicios diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar”.*

Este modelo tiene como elemento transversal la gestión del cambio, que a su vez, engloba otro elemento a considerar: El clima organizacional.

Es por lo dicho anteriormente que esta investigación se ajusta a los nuevos desafíos que tienen los servicios públicos, al aspirar Analizar el clima organizacional del Departamento de Gestión y Desarrollo de las personas del Hospital El Carmen. Dr. Luis Valentín Ferrada.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Analizar la Percepción del Clima Organizacional de los funcionarios del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas del Hospital El Carmen, Dr. Luis Valentín Ferrada.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Explicar el Concepto de Organización.
- Explicar el Concepto de Clima Organizacional y las características que este posee.
- Exponer las variables o factores que afectan al clima organizacional.
- Describir el Rol y las funciones de las unidades del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas.
- Realizar una encuesta con la finalidad de conocer la percepción del clima organizacional de los funcionarios del departamento de gestión y desarrollo de las personas
- Identificar los principales aspectos positivos y negativos que perciben las personas de su clima organizacional.

3.4 Definición del Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto, puesto que, “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Sampieri, 2014)

El enfoque cualitativo es utilizado cuando se recogen datos y se realiza entrevistas con la finalidad de estudiar las percepciones de las personas, interactuando directamente con ellas y al analizar datos como su edad, estamento, calidad jurídica entre otros. Y el enfoque cuantitativo se utiliza al aplicar las encuestas de percepción.

3.5 Alcance de la Investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo, ya que *“busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”*. (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

Además, se puede mencionar que es de carácter exploratorio, ya que busca *“examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”*. (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014). Cabe destacar entonces que en el Hospital El Carmen, no se ha aplicado antes un estudio de clima organizacional en ninguna de sus unidades.

3.6 Población y Muestra

Se entiende por Población al *“conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”*. (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

En esta investigación nuestra población corresponde a los funcionarios del departamento de gestión y desarrollo de las personas.

Es importante mencionar que fueron entregadas 37 encuestas, correspondientes a la totalidad de los funcionarios del departamento mencionado. Como solo fueron respondidas 25 de ellas, lo que generó una muestra de la población. Entendido una muestra como *“una representación significativa de las características de una población”*.

3.7 Instrumentos

3.7.1 Encuesta

El instrumento utilizado es una encuesta elaborado por los autores Litwin y Stinger. Esta mide diferentes factores del clima organizacional que son descritos en el capítulo número uno (marco teórico) y son los mencionados a continuación:

Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Esta encuesta se compone por una totalidad de 52 preguntas que miden el grado muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, desacuerdo y muy en desacuerdo de cada enunciado.

Se utiliza la escala tipo Likert, que permite medir el grado positivo, neutral o negativo de cada enunciado, esta escala permite no obligar al encuestado a responder a favor o contra de una pregunta de la que no desea expresar su opinión.

La encuesta va dirigida al personal administrativo y profesional del departamento de gestión y desarrollo de las personas, cabe destacar que a pesar de que no existen cargos técnicos dentro de este departamento hay funcionarios que poseen estudios técnicos y se desempeñan en cargos administrativos y funcionarios con estudios profesionales que se desempeñan en cargos administrativos. Además dos de los funcionarios de este departamento son profesionales del área de la salud específicamente médicos.

Para visualizar encuesta completa revisar Anexo 2.

CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

4 Participación

4.1 Participación de la población según estamento

	Encuestas Entregadas	Encuestas Respondidas	No Contesta Encuesta	No recibe Encuesta	% Encuestas Respondidas
Administrativos	19	13	5	1	68%
Profesionales	16	11	2	3	68%
Médicos	2	1	-	1	50%
Total	37	25	7	5	67%

Tabla N° 4 Fuente: Elaboración Propia, Datos obtenidos desde la encuesta de percepción.

En este estudio la muestra correspondería a un 67% de la población, y a pesar de que el 33% de la población restante se negó a recibir la encuesta o no la contestó, la muestra sigue siendo representativa.

Los funcionarios que respondieron la encuesta mostraron una actitud positiva y colaborativa.

4.2 Participación por rango etario

Rango	Calificación	Total población	Total muestra	% participación
18-29	joven	14	9	64%
30-59	adulto	23	16	70%
60 en adelante	Adulto mayor	0	0	0%

Tabla N° 5 Fuente: Elaboración Propia, datos obtenidos desde la encuesta de percepción.

El departamento de gestión y desarrollo de las personas se compone de personal joven y adulto, no existiendo ni un funcionario adulto mayor.

Del personal adulto participó un 70%.

Del personal joven participo un 64%.

Existiendo por lo tanto una mayor participación por parte del personal adulto.

4.3 Resumen de los resultados encuesta de percepción del clima organizacional.

Dimensiones	Resultados
Estructura	Relativamente Positiva
Responsabilidad	Neutra
Recompensa	Negativa
Desafíos	Neutra
Relaciones	Predominantemente Positiva
Cooperación	Relativamente Positiva
Estándares	Predominantemente Positiva
Conflicto	Neutra
Identidad	Predominantemente Positiva

4.4 Explicación por variable:

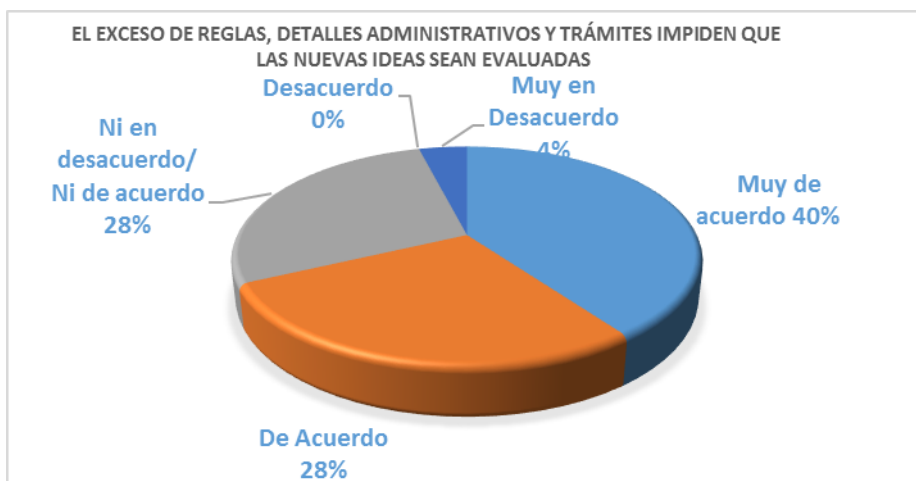
4.4.1 Estructura

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera predominantemente positiva, los funcionarios se muestran satisfechos en cuanto a su organización interna, los procedimientos y normas que acompañan su quehacer diario. Debido a que la variable estructura está ligada con el flujo de las comunicaciones, se puede deducir que en esta unidad existe una buena comunicación.

Sin embargo destacan dos aspectos negativos, uno de ellos es el exceso de papeleos en su labor diaria y el otro aspecto es el exceso de reglas y detalles administrativos, esto se visualiza en los siguientes gráficos:



El 72% de los encuestados reacciona de manera insatisfactoria frente a este enunciado.



El 68% de los encuestados reacciona de manera insatisfactoria frente a este enunciado.

Sin lugar a dudas estos dos gráficos representan un problema dentro de la estructura, que los funcionarios ven como una piedra de tope en su labor diaria, estos elementos que afectan el clima organizacional.

4.4.2 Responsabilidad

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera neutra, ya que no existe una tendencia clara, donde de siete enunciados la mayoría fueron contestados de manera ni de acuerdo ni en desacuerdo, como ejemplifica el siguiente gráfico:

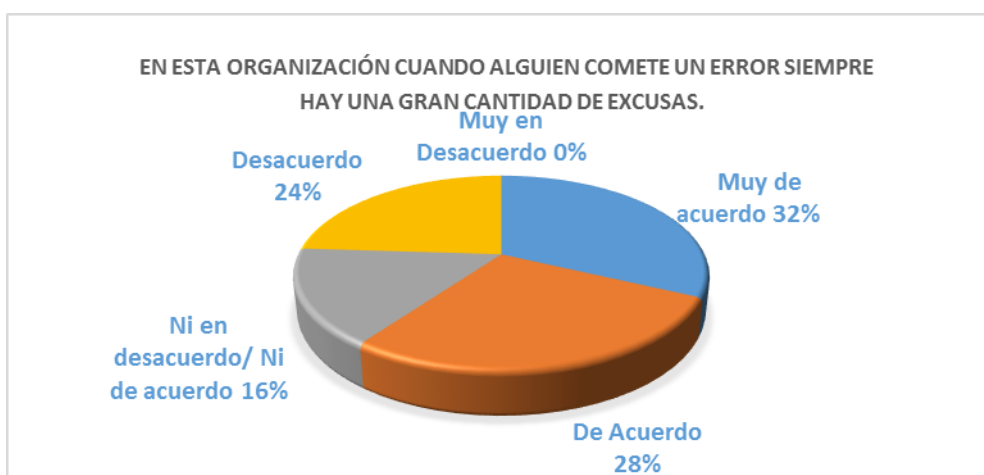


Estos resultados no nos permiten conocer a cabalidad la percepción de esta variable, desconociendo entonces la autonomía de los funcionarios, el tipo de liderazgo ejercido por la jefatura y la responsabilidad de los funcionarios.

Sin perjuicio de lo anterior se destacan dos aspectos sobresalientes, uno de ellos positivo y el otro negativo. Se ejemplifican en los siguientes gráficos:



El 64% de los miembros considera que tiene autonomía a la hora de realizar su función encomendada, lo que repercute en una muestra de confianza por parte de su jefatura y conlleva una gran responsabilidad por parte del trabajador. Factor que incide positivamente en el clima organizacional.



El 60% de los miembros considera que existe falta de responsabilidad por parte de los compañeros de trabajo al cometer errores, factor que debilita el clima organizacional.

4.4.3 Recompensa

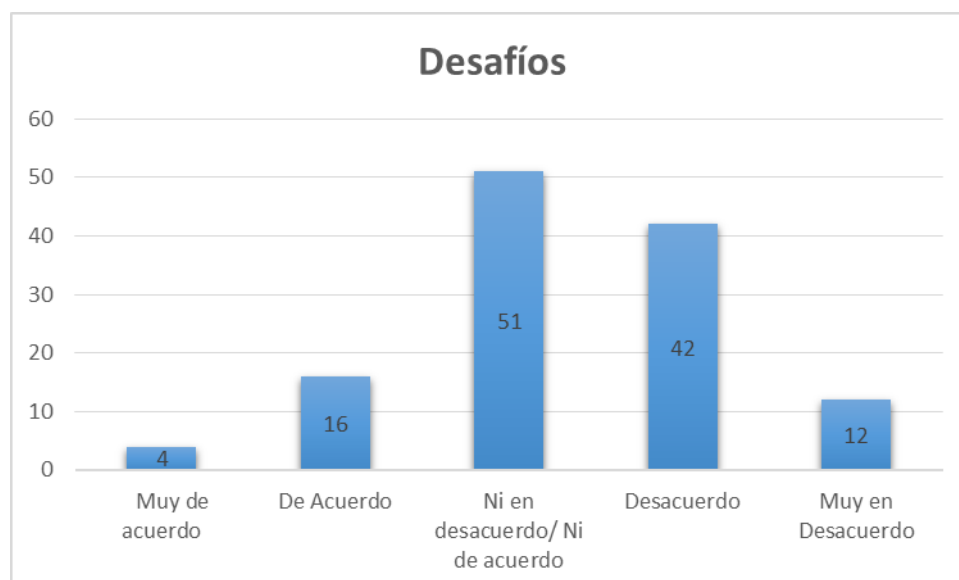
Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera negativa.

A pesar que la encuesta era de tipo cerrada, al observar los resultados se consultó a los encuestados que situaciones o factores influyeron en sus respuestas y luego de una recopilación de experiencias se concluyó lo siguiente:

- Por normativa dispuesta por la Dirección del Hospital las personas que ingresan a cargos administrativos, lo hacen en el último grado de la escala de remuneraciones.
- El departamento de gestión y desarrollo de las personas lo integran siete funcionarios con calidad jurídica a honorarios dentro de ellos cinco llevan más de dos años en el servicio, realizan las mismas funciones que el personal a contrata, pero no gozan de los mismos derechos, por ejemplo bonos de desempeño, reconocimiento de bienios, pagos previsionales y de salud, entre otros.
- A diferencia de los profesionales del área de la salud, el personal profesional del departamento de gestión y desarrollo de las personas, considerando los mismos años de experiencia laboral ingresan con grados inferiores.
- No existe una política clara para el mejoramiento de grado.
- Cuando un cargo administrativo o profesional a contrata queda vacante en el departamento de gestión y desarrollo de las personas, es tomado por la dirección y derivado a otra unidad, quedando el personal a honorario de la unidad sin posibilidad de cambiar de calidad jurídica.

4.4.4 Desafíos

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera neutra, al no existir una tendencia clara como se ejemplifica en el siguiente gráfico, donde la mitad de las respuestas a las preguntas fueron ni en desacuerdo ni de acuerdo.

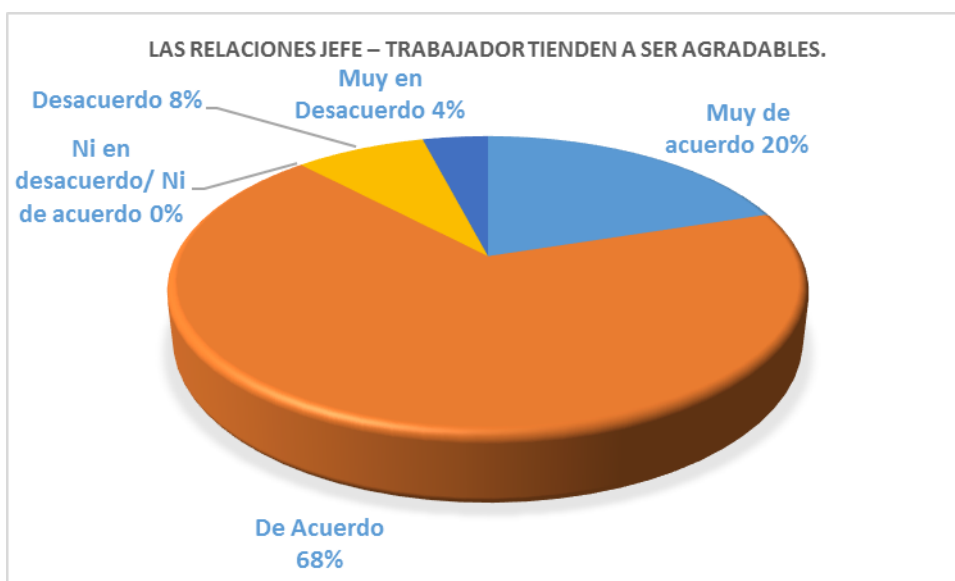


4.4.5 Relaciones

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera predominantemente positiva destacando dos aspectos sumamente importantes dentro de un equipo de trabajo, la relación con los compañeros y con la jefatura, ejemplificados en los siguientes gráficos:



El 60% de los miembros considera que en su organización prevalece una atmosfera amistosa.

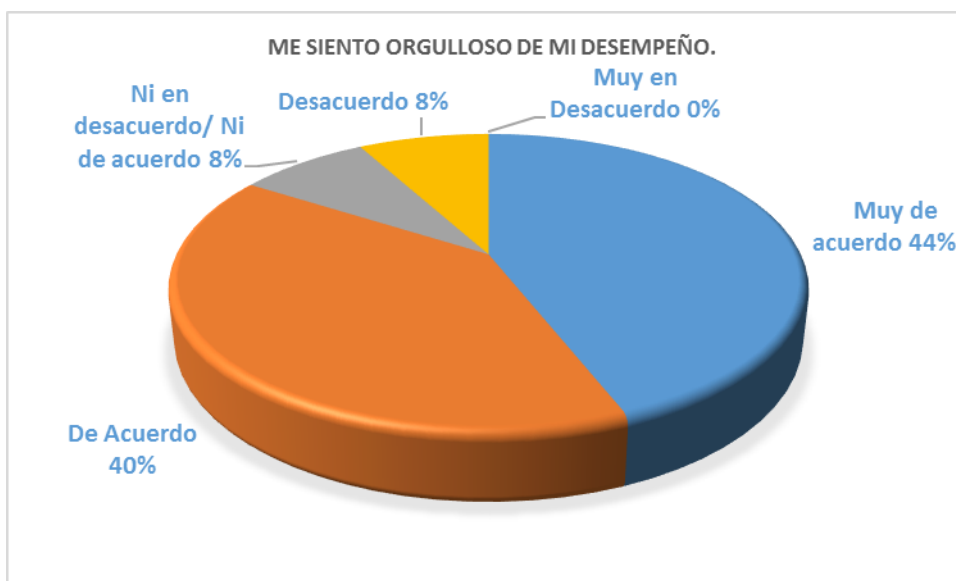


El 88% de los miembros considera que las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

Es muy importante dentro del clima organizacional las relaciones que den entre los jefes y subordinados y entre los mismos compañeros. Un clima laboral donde prime el compañerismo y las buenas relaciones tiende a ser más productivo.

4.4.6 Cooperación

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera relativamente positiva. Se destaca que el 84% de la muestra considera su desempeño como funcionario de manera favorable, como ejemplifica el siguiente gráfico:

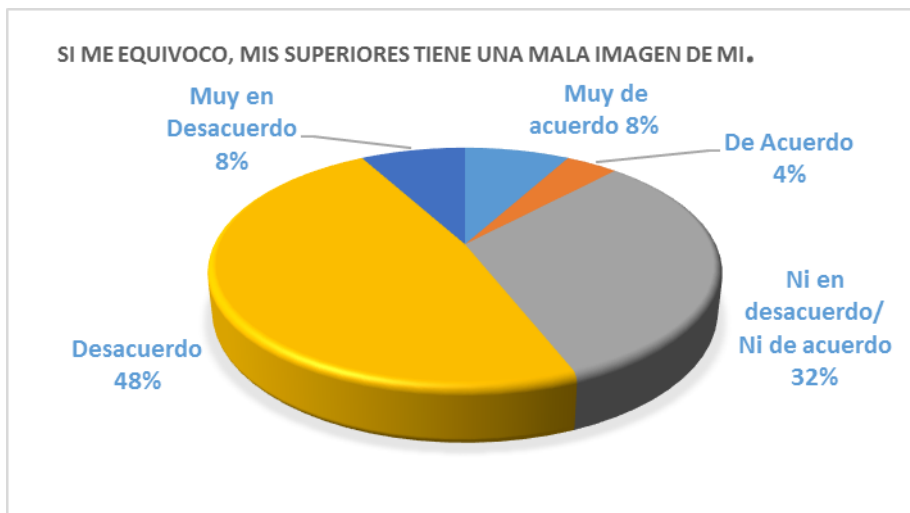


La importancia de la cooperación dentro del clima organizacional, radica en que mientras exista cooperación entre los funcionarios se podrán lograr los objetivos institucionales, ya que dentro de un equipo de trabajo se necesita que se desempeñen coordinadamente, no basta solo con el esfuerzo individual.

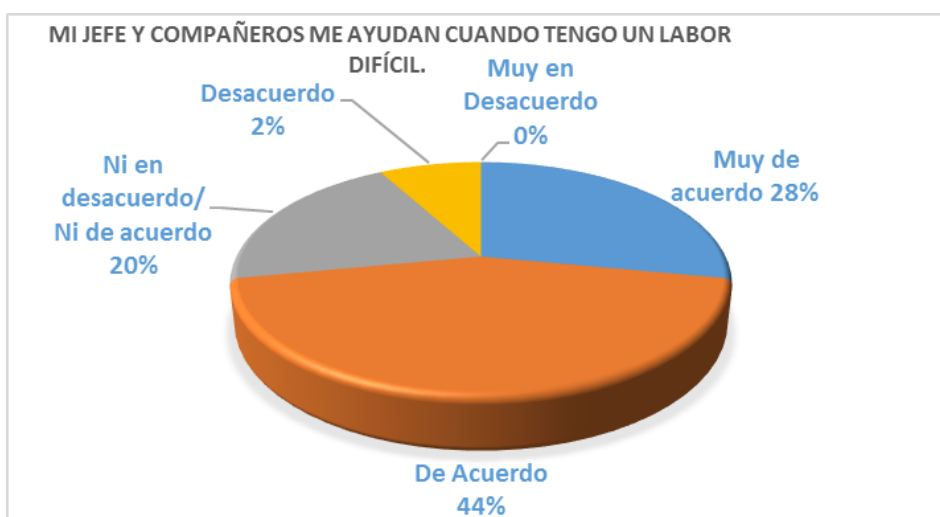
4.4.7 Estándares

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera predominantemente positiva destacando la existencia de un ambiente de cooperación entre compañeros y confianza por parte de la jefatura. Sin embargo esta

dimensión se ve afectada por la falta de posibilidades de crecimiento dentro de la organización. Estas situaciones se ejemplifican en los siguientes gráficos.



El 58% de los miembros considera que al equivocarse los superiores no tienen una mala imagen de ellos.



El 72% de los miembros considera que los jefes y compañeros lo ayudan cuando tienen una labor difícil.



El 72% de los miembros considera que los jefes no hablan de sus aspiraciones dentro de la organización.

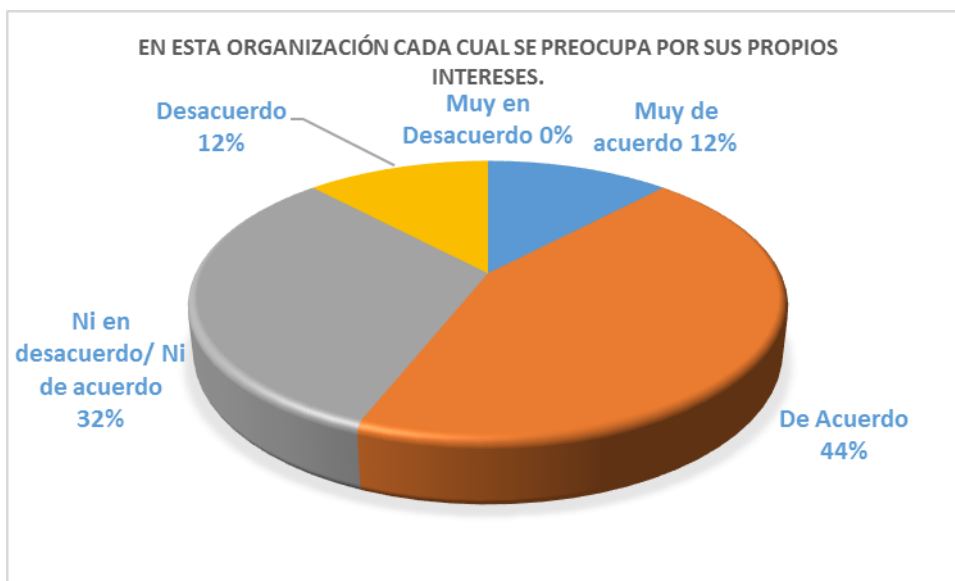
4.4.8 Conflicto

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera neutra al no existir una tendencia clara como ejemplifica el siguiente gráfico.



4.4.9 Identidad

Esta dimensión del clima organizacional es percibida por los miembros de manera predominantemente positiva, donde las personas se sienten ese sentido de pertenencia con la organización y sienten ser parte de un buen equipo de trabajo, sin embargo existe una arista negativa donde las personas perciben en sus compañeros un cierto grado de individualidad como ejemplifica el siguiente gráfico.



El 56% de los miembros considera que cada cual se preocupa de sus propios intereses.

5 Observaciones del espacio físico

A pesar de que este estudio contemplaba evaluar solo las dimensiones mencionadas anteriormente, cabe destacar algunos aspectos del espacio físico y de los materiales con que cuenta cada funcionario, aspecto que según diversos autores también repercuten en el clima organizacional, estas características fueron observadas y son detalladas a continuación:

- 1) Cada funcionario cuenta con su propio escritorio, silla, computador y demás herramientas necesarias para su trabajo.
- 2) En bodega existe un stock de los materiales de oficina, que los funcionarios pueden solicitar y son entregados el mismo día.
- 3) Las oficinas cuentan con la ventilación adecuada, en la mayoría hay dos personas por oficina, excepto aquellas unidades que por su función requieren a todo el equipo junto a quienes se les adaptan oficinas más espaciosas para tres o cuatro funcionarios.
- 4) Los baños son espaciosos, están localizados lejos de las áreas de oficina permitiendo privacidad e higiene.
- 5) El casino se habilita durante dos horas, el almuerzo es entregado a los funcionarios y cuenta con dos menú hipercalóricos y uno hipocalórico.
- 6) Existen ubicadas en diferentes lugares cercanos a las oficinas salas kitchen, que cuentan con una mesa y dos sillas, microondas y materiales de aseo.

CONCLUSIONES

El clima organizacional al paso de los años tiene mayor importancia dentro de las organizaciones, ya que al estudiarlo y gestionarlo eficientemente, repercute de manera positiva en los equipos de trabajo; logrando mayores niveles de productividad en las personas.

Este mayor nivel de productividad es alcanzado producto que en ambientes de trabajos sanos las personas se desenvuelven de mejor manera.

Es por esto que el estudiar el clima organizacional es hoy en día uno de los desafíos dentro del área del desarrollo organizacional, su conocimiento y comprensión permite una retroalimentación entre jefaturas y funcionarios subalternos.

Para lograr buenos resultados al estudiar el clima, no solo basta con el compromiso de las jefaturas en querer conocer y mejorar aquellos aspectos que se presente débiles, la disposición y ánimo de cooperar de los funcionarios también es fundamental, dado que un buen estudio de clima organizacional necesita conocer realmente lo que perciben las personas del ambiente donde se desenvuelven.

Es por esto que se considera importante antes de realizar un estudio de clima organizacional, reunirse con el grupo de trabajo, explicar el concepto, y comentarles a los funcionarios la finalidad de este.

Otros de los pasos a seguir es que los resultados obtenidos sean transmitidos a las personas permitiéndoles, por una parte, conocer y comprender su realidad organizacional, y por otra, los hará sentirse parte del proceso.

A la hora de tomar acciones correctivas se debe procurar que estas no sean pasajeras, ya que puede tornar el estado de las personas peor que el inicial.

El periodo en que se realizan las encuestas debe ser entregado recibido de vuelta en la misma fecha para todos los funcionarios, ya que el clima organizacional a pesar de gozar de cierta permanencia en el tiempo, puede variar, y para no topar con situaciones momentáneas que perjudiquen el clima, es mejor realizarlo en un tiempo determinado.

La jefatura quien autorizo realizar el análisis de clima organizacional se mostró interesado, permitiendo realizar las encuestas, lo que demuestra interés de la jefatura por conocer la percepción de los integrantes de la unidad.

Del mismo modo los funcionarios colaboraron participando de las encuestas, entregándolas a tiempo, solamente cinco funcionarios que en términos porcentuales corresponden al 13%, se mostraron reacios y no las recibieron.

Al analizar el clima organizacional que predomina en el departamento de gestión y desarrollo de las personas, la primera impresión que se dio, debido a los comentarios de pasillo (que dentro de una organización son un canal de información informal) es que existían problemas en la comunicación, debido a que la toma de decisiones eran adoptadas por los altos mandos sin tomar en cuenta lo que opinaban las personas. Sin embargo al evaluar la variable estructura que abarca el tema comunicacional se pudo evidenciar que era uno de los factores positivos dejando atrás el pensamiento pre concebido. Esta situación permite sustentar la importancia de realizar estudios de clima organizacional, ya que si bien es cierto hay ciertos aspectos o actitudes que reflejan el clima organizacional, por ejemplo, la desmotivación, ausentismo, malas relaciones entre compañeros, etc; la realización de un estudio o análisis a profundidad nos entrega claridad y datos fehacientes.

Las personas en esta organización responden de manera positiva al tipo de estructura propuesta, sin embargo hay reglas del juego propias de las entidades públicas como el exceso de reglas y papeles de las cuales no están de acuerdo. Sin duda la composición etaria influye en la negativa a este tipo de situación.

El punto más crítico y en el que se debe trabajar con urgencia es el tema de remuneraciones. Existe negatividad generalizada frente a este aspecto del clima organizacional. El problema es que la recompensa recibida por el trabajo realizado al ser considera por los funcionarios como injusta, repercute en que ellos se desempeñen para alcanzar solo los niveles mínimos de productividad, sin lugar a dudas la recompensa economía es un factor motivador a la hora de realizar las tareas. Así como nombran algunos autores, no es suficiente con prometer mejoras salariales o aumento de grados, si no que se necesitan políticas claras ajustadas a la realidad organizacional que sean ejecutables a través de tiempo.

La responsabilidad, los desafíos y estándares son factores de los cuales las personas no tienen una visión clara o no quisieron declararla, se deduce que las personas no están satisfechas con estas variables.

Especial cuidado hay que atribuirle al factor de los desafíos asociado al proceso de decisión, ya que estas adoptadas por la dirección deben estar coordinadas con las unidades inferiores, no es posible adoptar decisiones si se desconoce la realidad.

Los factores como relaciones y cooperación son considerados positivos. Cabe destacar la buena comunicación que expresan tener los funcionarios con sus jefaturas. Podemos establecer también que las relaciones con los compañeros son de mutuo apoyo.

En esta unidad las personas se sienten identificadas con su organización y con los objetivos de esta. Sin duda esto realza el valor de las personas. Ya que las personas de este departamento atienden al usuario interno de la organización. Una buena atención o pronta solución a los inconvenientes o problemas que pueda tener un funcionario, puede repercutir en el estado anímico con que este funcionario va prestar atención médica a los usuarios internos. No hay que perder de vista que la misión del HEC, a grandes rasgos es de prestar los servicios de salud a su población objetivo.

A pesar de que en general los resultados de la encuesta son positivos y podríamos decir que el clima organizacional del departamento de gestión y desarrollo de las personas es positivo, permitiendo el buen desenvolvimiento de los funcionarios, se hace necesario compararlo con la teoría de Likert, y por consiguiente es encasillado dentro del siguiente tipo de sistema organizacional:

- Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización.
- El control es centralizado, pero en él hay una mayor delegación
- El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad
- El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.
- Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

En lo posible la jefatura debería trabajar por mejorar diferentes aspectos del clima organizacional y tornar de esa manera a un mejor sistema organizacional. Se propone lo siguiente:

Estructura:

- Disminuir el papeleo en las tareas administrativas utilizando las herramientas tecnológicas.
- Disponer en los computadores de las sub unidades que requieren flujo de información constante, de carpetas compartidas. Donde puedan disponer de la misma información.
- Actualizar los procedimientos administrativos.
- Realizar los cambios tomando en cuenta la opinión de los funcionarios involucrados, ya que finalmente ellos son quienes se verán beneficiados.
- A pesar de que esta no es una propuesta personal, sino que es una modificación de procedimiento elaborada por Contraloría General de la Republica, la unidad de analista de personas, con la incorporación de SIAPER TRE en línea (sistema de administración de personas), vera fuertemente reducido el papeleo, ya que distintos trámites (resoluciones de contrata, actualizaciones de estudios, entre otros) que con anterioridad se hacían el papel y requerían una gran cantidad de firmas, que las analistas eran encargadas de obtener, ahora se realizaran de manera virtual.

Responsabilidad:

- Realizar periódicamente re inducciones que permitan a los funcionarios retomar los intereses iniciales por cual eligieron estar en el puesto donde se desempeñan actualmente.
- Realizar cursos de Estatuto Administrativo certificados, permitiéndoles conocer sus derechos y responsabilidades funcionaria desde el punto de vista legal. El hecho de que no sean solo charlas sino cursos certificados realza el interés por participar y le da un valor agregado.
- Reforzar el liderazgo ejercido por la jefatura. Permitiendo a los funcionarios cierta autonomía frente a sus actos.

Recompensa:

- Entablar conversaciones desde la jefatura a la dirección, respecto a mejoramiento de grados, traspaso de honorarios a cargos contrata.
- Si bien es cierto el cumplir con los objetivos es parte de las tareas propias del que hacer dentro del puesto de trabajo, hay diferentes acciones que son destacables y dignas de imitar, las cuales se podrían felicitar por medio de una nota de mérito.

Relaciones y cooperación:

En la actualidad para mejorar estos factores se realizan las siguientes acciones:

- Pausas saludables que consiste en retirarse de la oficina durante 15 minutos a realizar breves terapias de relajación y trabajo grupal.
- Campeonatos de futbol femenino y masculino, donde los integrantes de los equipos pertenecen a la misma unidad, por ejemplo departamento de gestión y desarrollo de personas versus departamento de pabellón. Lo que refuerza la sana competencia, el compañerismo y trabajo en equipo.
- Para este factor una propuesta es realizar reuniones con todo el personal de la unidad, usualmente se realizan las reuniones por sub unidades.
- Mejorar las comunicaciones entre dirección y la unidad de gestión y desarrollo de las personas.

Desafíos y Conflicto:

- Mejorar las comunicaciones con jefatura y dirección.

Identidad:

-Fomentar el sentido de pertenencia a la organización. Bajo la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, las personas buscan satisfacer sus necesidades de afiliación y reconocimiento. Por lo que sentirse parte de un equipo de trabajo que funciona bien y ser valorados dentro de la organización realza el valor de la persona.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos 6ta Edición*.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: Bogota.

Civil, D. N. (noviembre de 2012). *Servicio Civil*. Obtenido de Servicio Civil.

interior, M. d. (2002). *Diccionario Administración Pública Chilena*.

Nacional, B. d. (24 de marzo de 2015). *Ley Chile*. Obtenido de Ley Chile:

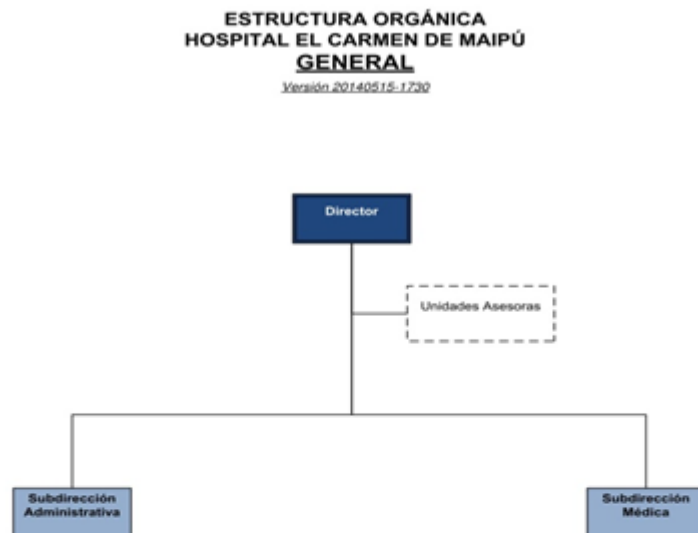
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30497>

Rodriguez M., D. (2005).

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*.

ANEXOS

ORGANIGRAMA HOSPITAL EL CARMEN DR.LUIS VALENTIN FERRADA



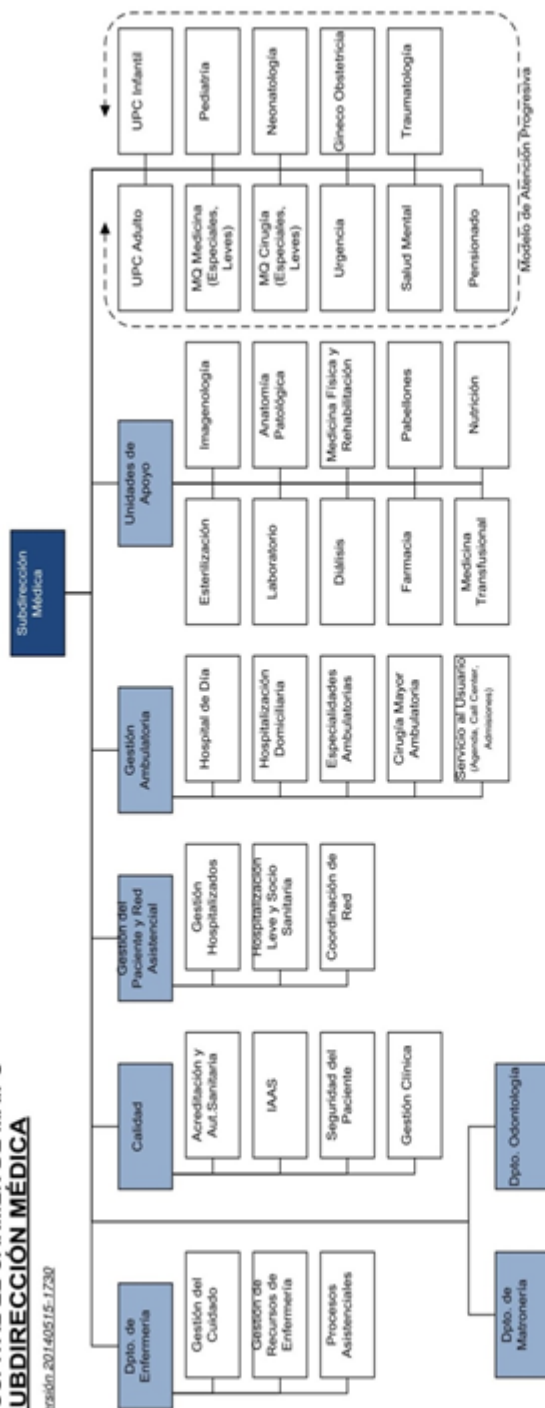
**ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL
HOSPITAL EL CARMEN DE MAIPÚ
DIRECCIÓN – UNIDADES ASESORAS**

Versión 20140515-1730



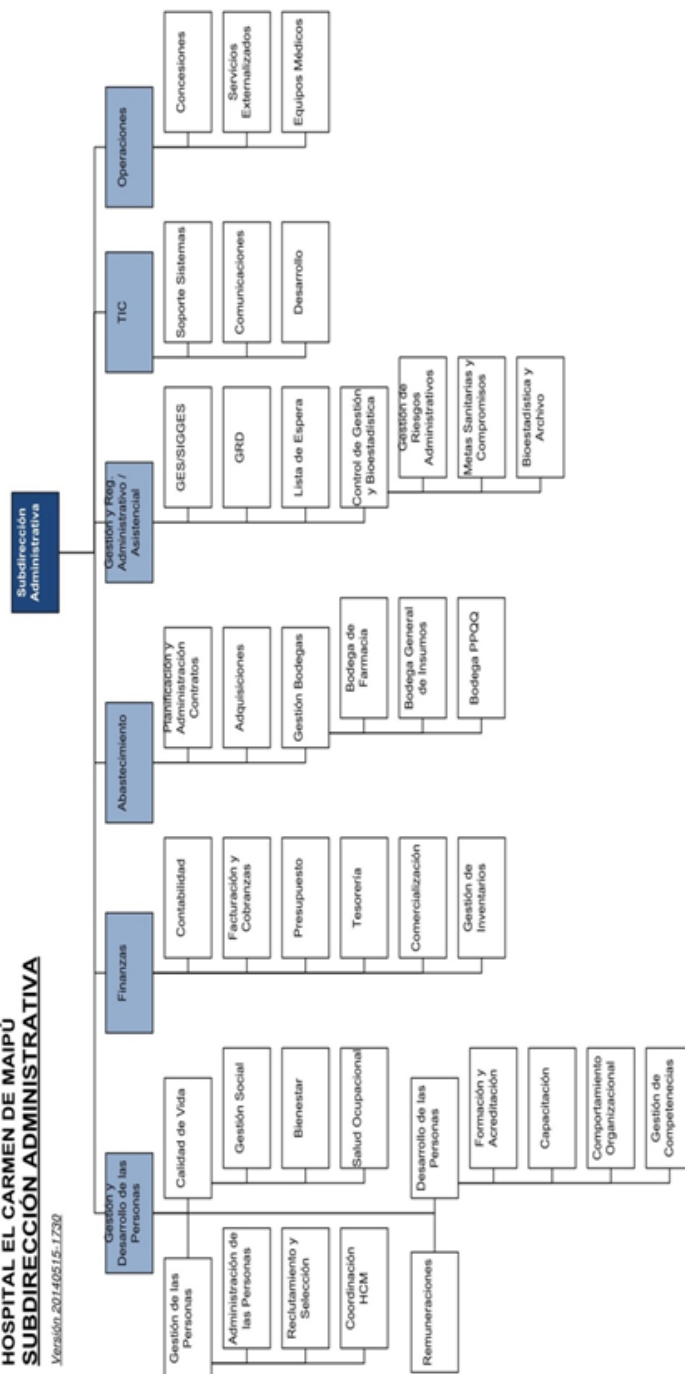
**ESTRUCTURA ORGÁNICA
HOSPITAL EL CARMEN DE MAIPÚ
SUBDIRECCIÓN MÉDICA**

Versión 2014/05/15-1730



**ESTRUCTURA ORGÁNICA
HOSPITAL EL CARMEN DE MAIPÚ
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Versión: 20140515-1730



Fuente: Organigrama vigente a Abril de 2016 Hospital El Carmen Dr. Luis Valentín Ferrada.

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo principal conocer la percepción general del clima organizacional de los funcionarios del Hospital El Carmen Dr. Luis Valentín Ferrada, evaluando las diferentes dimensiones del mismo.					
El documento tiene una finalidad meramente académica y es de carácter completamente anónimo.					
En la sección I se solicita antecedentes de su cargo en el HEC.					
En la sección II					
Marque con una línea oblicua (/) la alternativa que considere más idónea a su experiencia laboral. Conteste con la mayor rigurosidad posible las diversas preguntas que se le solicitan.					
Sección I					
Cargo					
Estamento					
Calidad Jurídica					
Edad					
Sección II	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni en desacuerdo/ Ni de acuerdo	Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
E STRUCTURA					
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma decisiones.					
3. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
4. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
5. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
6. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
7. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					

8. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
9. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
RESPONSABILIDAD					
10. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
11. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
12. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
13. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
14. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver el problema por sí mismas.					
15. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
16. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidad.					

RECOMPENSA					
17. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
18. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y las críticas.					
19. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
20. En esta organización hay muchísimas críticas.					
21. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
22. Cuando cometo un error me sancionan.					
DESAFÍOS					
23. La filosofía de esta organización es que a lo largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.					
24. Esta organización ha tomado riesgo en los momentos oportunos.					

25. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar a la vanguardia en nuestra área.					
26. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
27. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
RELACIONES					
28. Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.					
29. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
30. Es bastante fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
31. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
32. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.					

COOPERACIÓN					
33. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
34. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar					
35. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento grupal e individual					
36. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien					
37. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen compañerismo.					
38. Me siento orgulloso de mi desempeño					
ESTÁNDARES					
39. Si me equivoco, mis superiores tiene una mala imagen de mí.					
40. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
41. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente en sus pares.					

42. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo un labor difícil.					
43. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.					
CONFLICTO					
44. En esta organización se genera buena impresión si se mantiene callado para evitar desacuerdo.					
45. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamento puede ser bastante positivo para generar debate constructivo.					
46. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
47. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
48. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
IDEN TIDAD					
49. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
50. Me siento participe de un equipo que funciona bien.					
51. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
52. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

Tabulación Encuesta

Instrumentos Aplicados	Pregunt a 1	Pregunt a 2	Pregunt a 3	Pregunt a 4	Pregunt a 5	Pregunt a 6	Pregunt a 7	Pregunt a 8
1	3	4	4	5	5	5	3	2
2	1	5	1	4	5	5	5	4
3	2	4	3	4	5	5	5	3
4	4	5	4	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	3	3	3	2
6	4	3	2	4	5	4	2	2
7	3	4	3	4	5	5	5	4
8	2	3	3	3	2	1	2	2
9	4	4	2	4	5	5	2	2
10	4	5	4	4	5	3	3	4
11	4	3	4	3	5	5	4	4
12	4	4	4	4	5	5	5	2
13	4	4	3	5	3	4	2	4
14	3	3	4	4	5	3	2	3
15	5	5	5	5	5	5	5	2
16	4	4	3	5	5	4	3	2
17	4	4	4	4	4	5	5	3
18	4	4	3	4	5	3	4	1
19	4	5	4	5	4	4	3	1
20	3	4	3	4	5	4	2	2
21	5	5	3	5	2	3	2	5
22	4	4	4	5	3	5	1	3
23	4	4	4	4	3	3	3	3
24	3	3	3	3	5	4	3	4
25	5	5	3	4	3	3	1	4
Muy de acuerdo	3	7	1	7	15	10	6	1
De Acuerdo	13	13	11	15	3	7	3	7
Ni en desacuerdo/ Ni de acuerdo	6	5	10	3	5	7	7	6
Desacuerdo	2	0	2	0	2	0	7	9
Muy en Desacuerdo	1	0	1	0	0	1	2	2
TOTAL	25	25	25	25	25	25	25	25

Instrumentos Aplicados	Pregunt a 1	Pregunt a 2	Pregunt a 3	Pregunt a 4	Pregunt a 5	Pregunt a 6	Pregunt a 7	Pregunt a 8
1	3	4	4	5	5	5	3	2
2	1	5	1	4	5	5	5	4
3	2	4	3	4	5	5	5	3
4	4	5	4	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	3	3	3	2
6	4	3	2	4	5	4	2	2
7	3	4	3	4	5	5	5	4
8	2	3	3	3	2	1	2	2
9	4	4	2	4	5	5	2	2
10	4	5	4	4	5	3	3	4
11	4	3	4	3	5	5	4	4
12	4	4	4	4	5	5	5	2
13	4	4	3	5	3	4	2	4
14	3	3	4	4	5	3	2	3
15	5	5	5	5	5	5	5	2
16	4	4	3	5	5	4	3	2
17	4	4	4	4	4	5	5	3
18	4	4	3	4	5	3	4	1
19	4	5	4	5	4	4	3	1
20	3	4	3	4	5	4	2	2
21	5	5	3	5	2	3	2	5
22	4	4	4	5	3	5	1	3
23	4	4	4	4	3	3	3	3
24	3	3	3	3	5	4	3	4
25	5	5	3	4	3	3	1	4
Muy de acuerdo	3	7	1	7	15	10	6	1
De Acuerdo	13	13	11	15	3	7	3	7
Ni en desacuerdo/ Ni de acuerdo	6	5	10	3	5	7	7	6
Desacuerdo	2	0	2	0	2	0	7	9
Muy en Desacuerdo	1	0	1	0	0	1	2	2
TOTAL	25	25	25	25	25	25	25	25

Instrumentos Aplicados	Pregunt a 1	Pregunt a 2	Pregunt a 3	Pregunt a 4	Pregunt a 5	Pregunt a 6	Pregunt a 7	Pregunt a 8
1	3	4	4	5	5	5	3	2
2	1	5	1	4	5	5	5	4
3	2	4	3	4	5	5	5	3
4	4	5	4	4	4	4	4	3
5	3	4	4	4	3	3	3	2
6	4	3	2	4	5	4	2	2
7	3	4	3	4	5	5	5	4
8	2	3	3	3	2	1	2	2
9	4	4	2	4	5	5	2	2
10	4	5	4	4	5	3	3	4
11	4	3	4	3	5	5	4	4
12	4	4	4	4	5	5	5	2
13	4	4	3	5	3	4	2	4
14	3	3	4	4	5	3	2	3
15	5	5	5	5	5	5	5	2
16	4	4	3	5	5	4	3	2
17	4	4	4	4	4	5	5	3
18	4	4	3	4	5	3	4	1
19	4	5	4	5	4	4	3	1
20	3	4	3	4	5	4	2	2
21	5	5	3	5	2	3	2	5
22	4	4	4	5	3	5	1	3
23	4	4	4	4	3	3	3	3
24	3	3	3	3	5	4	3	4
25	5	5	3	4	3	3	1	4
Muy de acuerdo	3	7	1	7	15	10	6	1
De Acuerdo	13	13	11	15	3	7	3	7
Ni en desacuerdo/ Ni de acuerdo	6	5	10	3	5	7	7	6
Desacuerdo	2	0	2	0	2	0	7	9
Muy en Desacuerdo	1	0	1	0	0	1	2	2
TOTAL	25	25	25	25	25	25	25	25

Pregun ta 19	Pregun ta 20	Pregun ta 21	Pregun ta 22	Pregun ta 23	Pregun ta 24	Pregun ta 25	Pregun ta 26	Pregun ta 27	Pregun ta 28
1	3	5	2	3	3	3	3	3	4
1	4	3	3	1	4	5	1	1	4
3	4	3	2	3	4	2	2	2	3
3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	4	2	5	5
2	3	2	2	2	3	2	4	2	3
1	3	1	3	4	2	3	2	2	2
2	3	2	3	3	2	3	2	2	4
2	3	4	2	2	3	2	4	3	3
4	3	2	2	3	3	3	3	3	3
1	4	4	3	3	2	3	2	2	3
2	4	4	2	3	4	2	2	3	2
2	3	3	2	2	2	2	2	3	4
1	4	2	1	2	3	3	1	2	4
1	5	5	5	1	2	2	1	1	3
2	4	4	2	3	3	3	2	3	4
2	3	3	3	2	3	2	2	1	4
3	5	4	5	1	3	3	1	3	2
2	2	2	4	2	2	4	2	4	4
2	4	4	2	1	4	2	3	3	4
4	5	2	1	3	3	2	3	4	4
4	4	3	2	3	5	5	4	2	2
2	3	4	2	1	3	3	3	3	4
2	4	4	1	2	3	3	3	2	4
5	4	1	1	2	4	3	2	4	4
1	3	2	2	0	1	2	0	1	1
3	11	9	1	1	6	2	3	4	14
3	10	6	7	11	12	12	7	9	6
12	1	6	11	8	6	9	11	8	4
6	0	2	4	5	0	0	4	3	0
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Pregun ta 29	Pregun ta 30	Pregun ta 31	Pregun ta 32	Pregun ta 33	Pregun ta 34	Pregun ta 35	Pregun ta 36	Pregun ta 37	Pregun ta 38
3	4	1	4	5	3	4	2	3	4
1	1	4	4	5	1	1	3	5	5
3	3	2	4	3	2	2	3	2	4
3	4	3	4	3	4	3	4	4	5
4	2	4	4	3	4	3	3	2	4
4	4	2	4	2	3	2	3	2	4
2	2	2	1	3	4	3	2	5	4
3	2	2	4	3	3	3	3	2	3
4	4	2	4	3	2	3	3	2	2
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	2	4	2	3	3	3	2	5
2	4	3	5	2	3	3	3	2	5
4	3	2	4	4	4	4	3	3	5
3	5	1	5	3	3	3	3	2	3
1	3	3	2	4	3	5	2	3	5
3	3	3	4	4	3	4	2	2	4
4	4	2	4	4	5	2	3	2	5
2	1	3	2	4	4	4	2	3	4
3	2	4	4	5	5	4	4	3	5
4	3	2	5	4	4	5	4	3	4
3	3	5	4	4	2	3	3	4	2
2	3	4	4	5	5	4	4	3	5
4	4	2	5	3	3	3	3	2	4
4	4	2	4	4	4	4	3	3	5
4	3	3	5	4	4	4	3	3	5
0	1	1	5	4	3	2	0	2	11
9	8	5	17	10	9	9	4	2	10
10	10	6	0	8	9	10	16	10	2
4	4	11	2	3	3	3	5	11	2
2	2	2	1	0	1	1	0	0	0
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Pregunt a 39	Pregunt a 40	Pregunt a 41	Pregunt a 42	Pregunt a 43	Pregun ta 44	Pregun ta 45	Pregunt a 46	Pregunt a 47	Pregunt a 48
3	2	4	3	3	4	1	1	4	3
5	1	5	5	3	5	3	2	2	4
2	1	4	4	4	4	3	3	2	4
3	3	3	5	4	3	3	3	4	4
2	3	2	4	4	3	2	2	3	3
2	2	3	4	4	4	2	2	4	3
1	2	2	3	3	3	2	3	4	4
3	2	4	3	3	3	3	4	3	3
2	3	4	4	4	2	2	4	3	3
3	4	4	5	5	4	3	3	2	2
2	2	3	5	3	3	2	2	2	2
2	2	4	4	3	3	2	2	4	4
3	2	3	5	2	4	3	3	4	4
2	1	1	4	3	5	1	4	4	3
5	1	4	3	2	4	2	2	2	5
3	2	3	4	3	3	3	3	2	3
2	3	4	5	2	5	4	4	5	4
1	4	1	2	2	4	2	2	1	3
2	2	3	4	4	3	3	2	4	4
3	2	2	4	2	4	4	2	3	3
2	3	4	3	5	3	3	3	5	3
4	1	5	2	2	3	3	4	3	3
2	2	2	4	3	3	3	3	4	3
3	1	3	5	4	4	4	4	4	3
2	2	3	4	3	3	3	4	4	3
2	0	2	7	2	3	0	0	2	1
1	2	9	11	7	9	3	7	11	8
8	5	8	5	10	12	12	8	5	14
12	12	4	2	6	1	8	9	6	2
2	6	2	0	0	0	2	1	1	0
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Pregunt a 49	Pregunt a 50	Pregunt a 51	Pregunt a 52
3	5	2	3
4	3	4	5
4	4	2	2
3	4	3	3
4	4	3	3
3	3	4	4
3	4	4	4
4	3	3	3
4	3	2	4
5	3	4	4
3	4	2	4
3	2	3	4
4	4	3	4
3	4	4	2
2	2	3	4
4	4	3	4
5	5	3	4
3	3	3	5
3	4	2	4
4	4	3	3
4	3	3	3
2	2	3	5
4	4	3	2
4	4	2	3
3	4	3	3
2	2	0	3
11	13	5	11
10	7	14	8
2	3	6	3
0	0	0	0
25	25	25	25