

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

Tesis :  
" Diagnóstico del Clima  
Organizacional en  
Chiledeportes Quinta  
Región "

TESIS PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PUBLICO

PABLO CASTRO LANDEROS

DIRECTOR DE TESIS : GASTON TAGLE ORELLANA

VALPARAISO CHILE 2007



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

R.5442

**TESIS:  
“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN  
CHILEDEPORTES QUINTA  
REGIÓN”.**

Tesis para optar a Título profesional de Administrador Público.

Pablo Castro Landeros.

Director de Tesis: Gastón Tagle Orellana

---

Valparaíso, Chile. Diciembre, 2007

## **Agradecimientos**

*Deseo agradecer a los funcionarios del Instituto Nacional de Deportes, Quinta Región por la buena disposición y cooperación, especialmente a su directora Pilar Espinal por darme la oportunidad de realizar mi tesis en la institución.*

*Deseo agradecer también a mi familia por darme la oportunidad de realizar mis estudios universitarios y por su apoyo constante durante este largo proceso, especialmente a mi abuela Lea, a mi madre Nelly y mi tío Miguel, quisiera destacar también a mi abuelo Luís Landeros por haberme impulsado en este camino.*

*Y por último quisiera agradecer y dedicar este trabajo a mí querida Ivette, por haber recorrido esta etapa junto a mí, regalándome todo su apoyo, ánimo y amor incondicional, muchas gracias a todos.*

# Índice

Resumen.....	5
Introducción.....	6
Marco Teórico.....	8
Objetivos.....	14
General.....	14
Específicos.....	14
Metodología.....	15
Tipo de investigación.....	15
Justificación del problema.....	15
Método.....	16
Tipo y tamaño de la muestra.....	18
Estructura orgánica.....	18
Resultados.....	19
Resultados totales por dimensión.....	20
Resultados totales por dimensión de los funcionarios de planta.....	26
Resultados totales por dimensión de los funcionarios a contrata.....	29
Resultados totales por dimensión de los funcionarios a honorarios.....	31
Resultados totales por dimensión de los funcionarios profesionales.....	33
Resultados totales por dimensión de los funcionarios técnicos.....	35
Resultados totales por dimensión según sexo.....	37
Conclusiones.....	40
Referencia Bibliográfica.....	43
Anexos.....	44
Anexo nº 1.....	44



## Resumen

El motivo de esta investigación surge de la necesidad de reivindicar el rol que cumplen las personas dentro de las instituciones públicas, especialmente de los trabajadores de Chiledeportes. Últimamente se ha hablado mucho acerca de los problemas que han surgidos relativos al mal manejo de recursos públicos, lo que ha generado muchos prejuicios tanto de la institución como de los funcionarios, desconociendo con esto aspectos importantes de la institución que indirectamente podrían generar estos y otros problemas como los ya comentados. Por tanto esta investigación intenta dar otra mirada al tema, dando un espacio para que los propios trabajadores se expresen y evalúen a la institución y el ambiente que estos perciben en ella.

En este sentido la importancia que tiene la técnica del diagnóstico del clima organizacional, es que este enfoca el desarrollo de las organizaciones a través de sus empleados, reconociendo que estos son el principal recurso que posee la organización.

Para la realización del diagnóstico de clima organizacional en Chiledeportes se utilizó un cuestionario de 72 preguntas, las cuales fueron distribuidas en 14 dimensiones. Estas dimensiones nos ofrecen los puntos más importantes de conocer de la organización, dándonos una mirada global e integral de lo que sucede en ella.

Finalmente la evaluación que hicieron los funcionarios del clima organizacional fue de regular, destacándose principalmente la motivación laboral e identidad que sienten con su institución y percibiendo que esta no otorga oportunidad para el desarrollo.

Por lo tanto en este contexto se hace necesario contar con una estrategia que le de un curso coherente a las preocupaciones más importantes que manifiestan los funcionarios de la institución y la vez que pueda potenciar aquellos aspectos que consideran positivos, para así lograr generar una mayor eficiencia de la institución y que esta se encuentre en armonía con las principales consideraciones e inquietudes de sus trabajadores.

## Introducción

La importancia de abordar la temática del clima laboral radica en que éste considera a las personas como el principal factor de éxito organizacional. A través de un análisis de clima organizacional, se puede conocer cuáles son las principales ideas que se desprenden de las percepciones de los empleados y que fundamentan posteriormente sus conductas.

Conocer el clima laboral resulta de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, pues proporciona información de las razones por la cuales los funcionarios tienen actitudes tanto positivas como negativas para el desempeño de la organización. Por lo tanto, el clima organizacional se constituye – principalmente - como una herramienta de control, permitiendo dar una dirección estratégica a los recursos humanos, que esté en sintonía con las opiniones y preocupaciones de los trabajadores.

La presente investigación se realiza con el fin de conocer cuál es clima organizacional que presenta una institución pública y cómo podría estar repercutiendo en el desempeño tanto personal como institucional. Su aplicación se realizó en el Instituto Nacional de Deportes (Quinta Región), ya que se consideró que esta organización poseía antecedentes que estarían ocasionando un descontento en los funcionarios, lo que pondría eventualmente repercutir en el desempeño de la misma.

Para llevar a cabo este trabajo se estructuró un marco teórico con base a lo que se entiende por clima organizacional y sus consecuencias tanto en los empleados como en la institución. Además se nombran y definen 14 dimensiones, las que muestran los puntos más importantes de una organización para efecto de nuestro diagnóstico del clima. Posteriormente se establecieron los objetivos de la investigación, de modo de darle una coherencia al trabajo.

El objetivo general quedó enmarcado en la realización de un diagnóstico del clima organizacional en Chiledeportes Quinta Región. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

1. Conocer cuales son las evaluaciones de los funcionarios de Chiledeportes acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo.

2. Evaluar si las percepciones de los funcionarios de Chiledeportes, sobre las variables que afectan el Clima organizacional, son conducentes a un óptimo desempeño laboral.

3. Obtener información sobre el estado del clima organizacional para una mejor administración del recurso humano en la institución.

Una vez establecido el campo de acción de la investigación, se prosiguió al diseño de la metodología. En ésta se define el tipo de investigación, el tamaño y tipo de muestra y el instrumento a aplicar. Este consistió en una encuesta que ha sido aplicada en otros análisis de clima laboral. La encuesta contiene 72 preguntas la cuales se agrupan en 14 dimensiones de la organización, que nos muestran los principales aspectos que se deben medir en la evaluación del clima laboral.

Una vez aplicado el cuestionario a los funcionarios de Chiledeportes, se procedió a la presentación e interpretación de los resultados. Estos consistieron básicamente en una síntesis de las principales ideas, tanto positivas como negativas, que se han transformado en elementos predominantes en el clima laboral de Chiledeportes.

Por último se establecieron las conclusiones, las cuales se desprenden de los principales problemas y potencialidades que derivaron del análisis de las percepciones que tienen los funcionarios de Chiledeportes.

## Marco teórico

La búsqueda por lograr los resultados esperados y hacer un mejor uso de los recursos en la administración pública, pasa también por considerar la realidad que deben enfrentar los funcionarios públicos en su entorno laboral, a menudo se comentan frases como mala atención al usuario, excesiva demora en los trámites, descoordinación, lentitud, etc. Pero en muy pocas ocasiones se hace hincapié en qué condiciones se encuentra el recurso humano de las organizaciones públicas, cuales son sus preocupaciones, sus conflictos y problemas dentro de las instituciones. El tema del funcionamiento de las personas dentro de las organizaciones, se considera decisivo para lograr un funcionamiento eficiente y eficaz. Esto se debe a que el recurso humano se le considera científicamente como el único recurso vivo y dinámico de la organización que decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además de ser un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.<sup>1</sup>

Por tanto si una organización pretende un constante crecimiento y desarrollo, este se debe realizar a través de las personas, ya que el potencial de estas para mejorar la productividad dentro de las organizaciones es sustantivo, pero a la vez si se descuida, este se puede transformar en el mayor obstáculo para la organización. Se parte de la base que la contribución recíproca de las personas es fundamental para el desarrollo de las funciones propias de las organizaciones. Esta disposición de contribuir quiere decir disposición de sacrificar su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Normalmente esta disposición de participar y de contribuir varía de una persona a otra y aun en la misma persona.

En este escenario juegan un rol importante dos conceptos que influyen de forma significativa en el comportamiento de los funcionarios, estos son la cultura de la organización y el clima organizacional.

Se entiende por cultura de una organización a las suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen “dando por hecho” el modo en que la organización se ve así misma y a su medio. Estas suposiciones y creencias son respuestas aprendidas a los

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto.. 2000 “Administración de recursos humanos”. 5ª ed. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill.

problemas de integración interna de un grupo. Se les llega a dar por hecho, debido a que resuelven esos problemas repetidos y confiablemente.<sup>2</sup>

Frecuentemente hay una cultura dominante en la organización y varias sub culturas. La primera expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de sus actores; las otras generalmente surgen como resultado de la departamentalización y la división espacial.

Las costumbres, creencias y valores que definen la cultura, además de otras variables, como el espacio físico, remuneraciones, incentivos etc. son compartidos en distintos grados por los miembros de la organización. Dependiendo como las personas internalizan o reaccionan a estas variables se genera un clima organizacional específico, que define la atmósfera psicológica característica de cada organización.

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan su trabajo.

Conocer estas percepciones del personal resulta de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, ya que este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, siendo factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional entrega información que puede ser utilizada como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste, proporciona retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores. Esta información permite a la organización ser pro activa, es decir, prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro, siendo un elemento utilizado en la toma de decisiones.

---

<sup>2</sup> Burke, W. W. 1988. Desarrollo organizacional Punto de vista normativo. Wilmington, Delaware, E.U.A., Addison-Wesley Iberoamericana. 10 p.

Las principales características del clima organizacional son:<sup>3</sup>

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: mal trato por parte del director del servicio, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

- Se puede contar con una cierta estabilidad en el Clima de una organización con cambios relativamente graduales.

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

- El cambio en el clima laboral es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Como se mencionó anteriormente, la forma en la cual se da un determinado clima organizacional es a través de las percepciones que tienen los miembros sobre ciertos factores propios de toda organización. Este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende en clima. completando, de esta forma el ciclo.

---

<sup>3</sup> Rodríguez, D. 2004. Diagnóstico organizacional. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile.

**Figura n° 1**



Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección: tipos de supervisión, tales como autoritaria, participativa, etc.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, etc.
- Factores relacionados con las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.<sup>4</sup>

Ahora bien, para llevar acabo un estudio sobre el clima organizacional, se consideran diversas dimensiones de la organización que influyen en la satisfacción laboral y por ende en el comportamiento, estas dimensiones son susceptibles de ser evaluadas a través de las percepciones que el personal tiene sobre ellas. A continuación se procederá a detallarlas:

---

<sup>4</sup> López, C. y Navarro, J. 2003. Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria. Valdivia, Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

1. Estructura: sentimientos de los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Énfasis puesto en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente libre y formal.

2. Responsabilidad: autonomía en la toma de decisiones relacionada con su trabajo. Sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: sentimiento de que se es recompensado adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

4. Riesgo o desafío: percepción acerca de la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados (desafíos) para alcanzar los objetivos propuestos.

5. Calidez o relaciones: sentimiento de un ambiente de trabajo grato, y de buena relaciones sociales entre pares, entre jefes y subordinados.

6. Apoyo o cooperación: percepción de existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados. Énfasis puesto en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Administración del conflicto: sentimiento de aceptación de opiniones discrepantes y la inexistencia de temor a enfrentar y dar solución a los problemas en cuanto surjan.

8. Identidad: sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Sentimiento de pertenencia.

9. Estilo de supervisión: grado en que un supervisor es abierto, apoyador y considerado.

10. Motivación laboral en los empleados: el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con este.

11. Estabilidad laboral: es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución es segura.

12. Oportunidad de desarrollo: representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, en cuanto a su posibilidad de ascenso y perfeccionamiento, además de la percepción que tiene de sus funciones ya sean estas variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

13. Comunicación: es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre directivos y funcionarios.

14. Equipo y distribución de personas y material: el grado en que el equipo y la distribución de personas y material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

## Objetivos

### Objetivo general:

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en Chideportes, Quinta región.

### Objetivos específicos:

1. Conocer cuales son las evaluaciones de los funcionarios de Chiledeportes acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo.

2. Evaluar si las percepciones de los funcionarios de Chiledeportes, sobre las variables que afectan el Clima organizacional, son conducentes a un óptimo desempeño laboral.

3. Obtener información sobre el estado del clima organizacional para una mejor administración del recurso humano en la institución.

## Metodología

### Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se aplicó en la presente tesis, fue de carácter descriptivo. Los estudios de tipo descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.<sup>5</sup>

Se decidió este tipo de investigación ya que coincide perfectamente con el objetivo central de esta investigación, el cual es realizar un diagnóstico del clima organizacional en Chiledeportes (Quinta región) y con esto mostrar cómo se da el clima laboral con sus propiedades y principales características en los funcionarios de la institución.

### Justificación del problema.

La aplicación del diagnóstico del clima organizacional en Chiledeportes, se realizó debido a la inexistencia en la institución de información correspondiente a la percepción de los funcionarios sobre su entorno laboral. Además de contar con antecedentes que indicarían reacciones negativas por parte de los funcionarios acerca de determinadas dimensiones de la organización, estos son:

- Carrera funcionaria: en este sentido se precisó que la carrera funcionaria era nula, ya que hay personas con veinte años en el servicio, las cuales siguen con la misma remuneración y cargo, percibiéndose que la institución no da espacio para la superación y si existe, esta se da en casos excepcionales.
- Relaciones Humanas: mal trato y conflictos personales generados por un anterior director de Chiledeportes, lo que habría dejado lesionado el Clima en la institución.

---

<sup>5</sup> Daniel Cauas. Definición de las variables, enfoque y tipos de investigación [en línea] [www.ninvus.cl/down.php?doc=varenfoque.pdf](http://www.ninvus.cl/down.php?doc=varenfoque.pdf) [consulta: 19 octubre 2007]

## Método

El diagnóstico del clima organizacional en Chiledeportes, se llevó a cabo mediante una encuesta con respuestas cerradas (Anexo N° 1), la cual se considera como un instrumento estándar, que se aplicó anteriormente en la tesis denominada “Análisis del clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria”\*. Este instrumento ha sido aplicado también en otra serie tesis y trabajos relacionados con el tema.

Adicionalmente se aplicaron a la esta encuesta casillas en donde los funcionarios detallarán el tipo de contratación, (planta, contrata y honorarios) el nivel de estudios, (profesional o técnico) y el sexo, (masculino, femenino), de modo de obtener información acerca de cómo se percibe el clima en la institución, dependiendo de las condiciones en cuales se encuentra cada persona y de este modo sirva para una mejor comprensión y análisis de los resultados. La encuesta propiamente tal esta constituida por 72 preguntas agrupadas en 14 dimensiones que representan los distintos aspectos a considerar en un estudio de clima organizacional, estas dimensiones se encuentran detalladas en el marco teórico.

Las respuestas se codificaron asignándole valores de 1 a 5, de manera ascendente para las preguntas planteadas en forma positiva y de forma descendente para las preguntas planteadas en forma negativa.

Ejemplo: pregunta planteada en forma positiva con puntaje en forma ascendente.

1. Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.

	<b>Respuestas</b>	<b>Puntuación</b>
a)	Totalmente de acuerdo	5
b)	De Acuerdo	4
c)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
d)	En desacuerdo	2
e)	Totalmente en desacuerdo	1

---

\* CFR Nota al pie N° 4.

Ejemplo: pregunta planteada en forma negativa con puntaje en forma descendente.

1. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación

	<b>Respuestas</b>	<b>Puntuación</b>
a)	Totalmente de acuerdo	1
b)	De Acuerdo	2
c)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
d)	En desacuerdo	4
e)	Totalmente en desacuerdo	5

Para la evaluación del clima organizacional en Chilideportes, se consideró al puntaje 3 como la mediana teórica. Lo que significará que si el puntaje de las respuestas se encuentra por sobre el valor de la mediana, se considerará que la organización posee una tendencia a tener un clima organizacional sano, que se define como aquella organización que se caracteriza porque en su personal existe un alto grado de confianza, responsabilidad y libertad, son solidarios, se trata de aprender de los errores, se obtiene retroalimentación del desempeño individual, hay orden, pero se puede innovar, el liderazgo es flexible y se propugna la participación. Al contrario un resultado con un puntaje inferior a 3, significará que la organización posee una tendencia a tener un clima organizacional enfermo, lo que determina que los sentimientos y emociones de las personas no son parte legítima de la cultura organizacional, por lo que el esfuerzo organizado no es efectivo, desplazando a un segundo plano a las personas a la hora del desarrollo y modernización de la institución.

Clima organizacional de acuerdo a la mediana:

Completamente sana	5
Predominantemente sana	4
Regular	3
Predominantemente enferma	2
Enferma	1

### **Tipo y tamaño de la muestra.**

El Instituto Nacional de Deportes esta compuesto por 26 funcionarios, los cuales 2 están relacionados con la función de dirección de la organización, por lo tanto y debido a que la responsabilidad del clima organizacional le corresponde a la jefatura, la muestra corresponde a los 24 funcionarios restantes.

Finalmente la encuesta se aplico a 23 funcionarios, ya que uno se encontró ausente durante el periodo de entrega.

El instituto nacional de deportes corresponde a una institución pública, la cual fue creada el 22 de Enero del 2001 a través de la ley N° 19712, es funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio y se vincula con el Presidente de la Republica a través del Ministerio Secretaria General de Gobierno.

El instituto está formado por la dirección nacional, con domicilio en la ciudad de Santiago y por las direcciones regionales de deportes, con asiento en la capital de la región respectiva.

En la presente ley se establece que la misión del servicio corresponde a contribuir a crear una Cultura de Actividad Física y Deportiva en el país, a través del desarrollo de instrumentos de fomento Deportivo.<sup>6</sup>

### **Estructura orgánica.**

El instituto nacional de deportes quinta región posee una estructura orgánica de tipo general, vertical, la cual se puede apreciar con mas detalle en el Anexo N° 2.

---

<sup>6</sup> CHILE. Ministerio del Interior. 2005. ley 19712: Ley del Deporte, mayo 2005.

## Resultados

Los siguientes resultados corresponden a una síntesis de las respuestas entregadas por los funcionarios de Chiledeportes a la encuesta del Clima organizacional realizada. Se analizaron aquellas dimensiones que se encuentran por debajo de la mediana teórica establecida, debido a que esto indicará cuáles son las dimensiones o aspectos de la organización que los funcionarios destacan como negativas y que por ende pueden conllevar a un clima organizacional enfermo dentro de esta institución; además, se analizaron aquellas dimensiones que se encuentran por sobre la mediana establecida, debido a que éstas son percepciones positivas que circulan entre los funcionarios y que contribuyen a la idea de un clima organizacional sano y por ende a un mejor funcionamiento por parte de las personas en la institución.

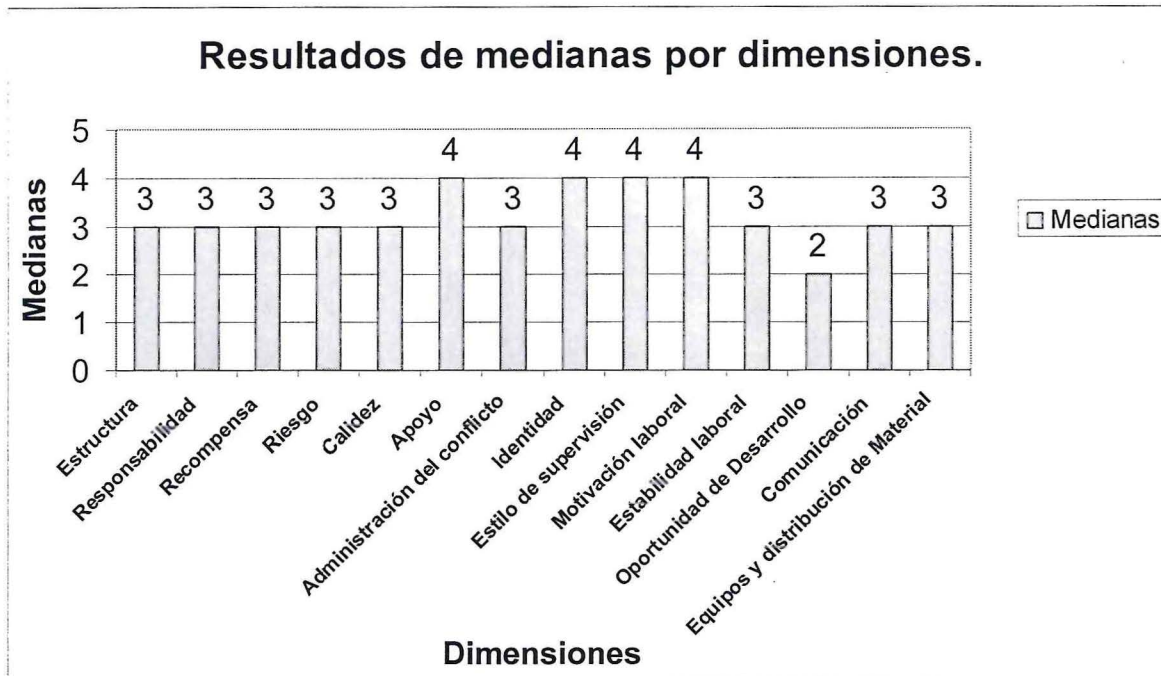
### 1) Resultados totales por dimensión

En la siguiente tabla se pueden apreciar las medianas totales por cada dimensión.

**TABLA 1.**Medianas Totales por Dimensión.

Nº	Dimensiones	Mediana total
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de supervisión	4
10	Motivación laboral	4
11	Estabilidad laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y distribución de Material	3
	<b>Mediana total</b>	<b>3</b>

Gráfico N° 1. Medianas Totales por Dimensión.



### Análisis e interpretación de los datos.

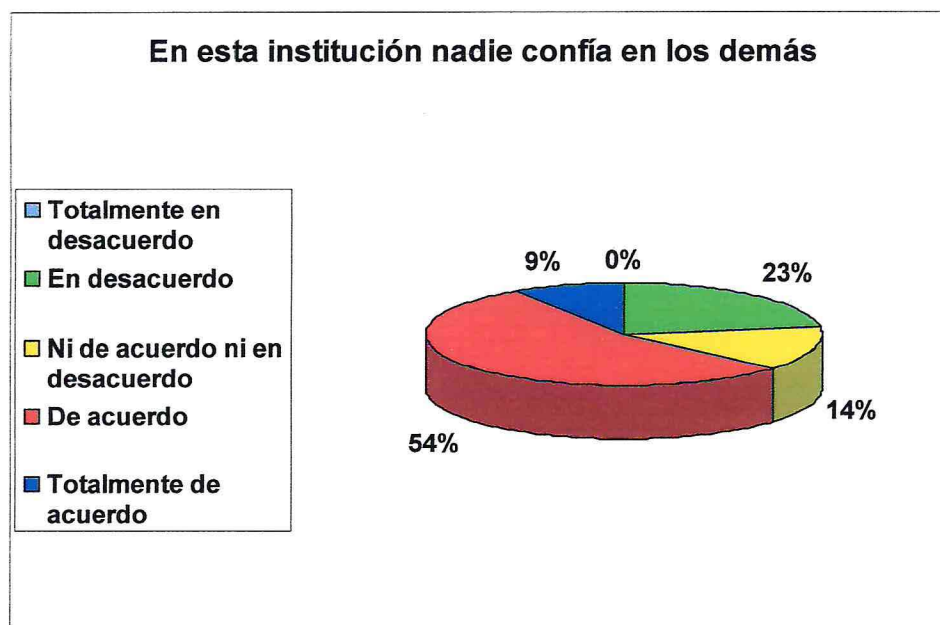
Según se puede apreciar en el gráfico N° 1 existen cuatro dimensiones que se perfilan por sobre la mediana teórica (fijada en 3 en la metodología) con nota 4, las cuales son *apoyo*, *identidad*, *estilo de supervisión*, y *motivación laboral*, y una dimensión por debajo de la mediana teórica con nota 2 la cual es, *oportunidad de desarrollo*. El resto de las dimensiones *estructura*, *recompensa*, *riesgo*, *calidez*, *administración del conflicto*, *estabilidad laboral*, *comunicación* obtienen nota 3, igualando a la mediana teórica. Consiguiendo como resultado final en el presente diagnóstico del clima organizacional en Chile deportes nota 3, es decir se evalúa un clima organizacional en Chiledeportes de manera regular.

El análisis e interpretación que se desprende de los resultados en cuanto a la dimensión estructura, apunta a que los funcionarios tienen claro quienes son los jefes y las respectivas funciones y responsabilidades de cada uno, sin embargo se observa un déficit en cuanto a la oportunidad de participar con nuevas ideas para realizar el trabajo, este se ve obstaculizado por la cantidad de tramites, reglas y detalles administrativos que

estarían impidiendo la capacidad innovadora de los funcionarios en la institución, siendo la principal idea de los funcionarios establecida en esta área.

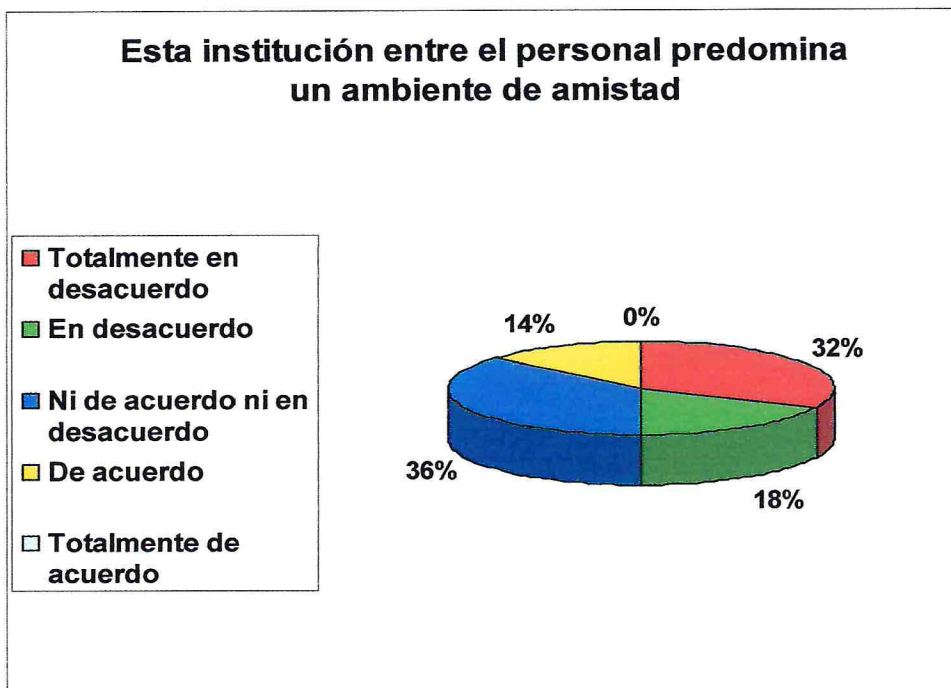
Ahora bien, existen dimensiones que están estrechamente relacionadas con el actuar de los directivos o aquellas personas que poseen la autoridad en Chiledeportes, por ejemplo: *responsabilidad, recompensa, apoyo, calidez, administración del conflicto, estilo de supervisión y comunicación*. En este plano se observa un buen manejo de parte de los directivos, destacándose entre otros aspectos la confianza hacia los funcionarios en la realización de su trabajo, apoyo o cooperación de parte de los jefes en trabajos complejos, buen trato hacia el personal, información clara y oportuna respecto de lo que hay que hacer, etc. Empero se denota que estas percepciones de los trabajadores sobre el desempeño de los jefes en el manejo del clima organizacional tiene dos características; la primera tiene relación con que los aspectos positivos que se destacan, están orientados hacia la realización de un trabajo eficiente por parte de los funcionarios, pero no así en generar un ambiente grato de trabajo, lo que conlleva inmediatamente a la segunda característica, que nos dice que este manejo del clima por parte de los directivos, proviene de aptitudes naturales e inherentes a ellos y no de conocimientos científicos acerca del clima organizacional y lo que este significa para la institución y su productividad. Se concluye la afirmación anterior, debido a la percepción que existe sobre la dimensión referida a calidez o relaciones, cuya finalidad es medir cual es la percepción de los funcionarios acerca de las relaciones sociales que se dan en el trabajo. Esta da como resultado nota 3, siendo definida como un área regular, en donde no predomina precisamente un ambiente de confianza y amistad entre los funcionarios, sino más bien lo que prevalece en este caso sería la indiferencia entre los mismos, lo que se puede ver con más detalle en los siguientes gráficos, donde se destacan dos preguntas referidas a este aspecto.

Gráfico N° 2. Análisis Dimensión de Calidez.



El gráfico N° 2 muestra en detalle el ambiente de desconfianza que prevalece en Chiledeportes, ya que el 63% de los encuestados respondieron en forma positiva a la afirmación "en esta institución nadie confía en los demás". Si a esto se le agrega los que se manifestaron con dudas ante la afirmación, se tiene que el 77% de los funcionarios de Chiledeportes se siente con duda o desconfía de sus compañeros de trabajo, transformándose así en una de las ideas que predomina en el ambiente de trabajo o clima organizacional en la institución.

Gráfico N° 3. Análisis Dimensión de Calidez.



El gráfico N° 3 muestra que un 32% de los funcionarios es tajante al responder, que esta totalmente en desacuerdo con la afirmación, “en esta institución entre el personal predomina un ambiente de amistad”, además que el 18% de los encuestados, siente que este ambiente de amistad no existe en la institución. Lo que sumado a aquellos que presentan dudas ante la afirmación con un 36% y aquellos que respondieron en forma negativa con un 50%, se obtiene que el 86% de los funcionarios no siente o no asegura que en la institución se de un ambiente precisamente de amistad.

En cuanto a las dimensiones de *identidad*, *estilo de supervisión*, *apoyo*, y *motivación laboral*, que obtuvieron como resultado nota 4 y se ubicaron por sobre la mediana teórica. Estas dicen que los funcionarios en Chiledeportes sienten que su desarrollo esta íntimamente relacionado con el de la institución, ya que se manifiesta en la dimensión de identidad, que el trabajo que desempeñan es compatible con sus aptitudes, habilidades e intereses, vinculando esta percepción con aquella que tiene relación con la dimensión motivación laboral, pues se percibe que los funcionarios están comprometidos e interesados por el trabajo que realizan. Esto sumado a la buena percepción que se tiene

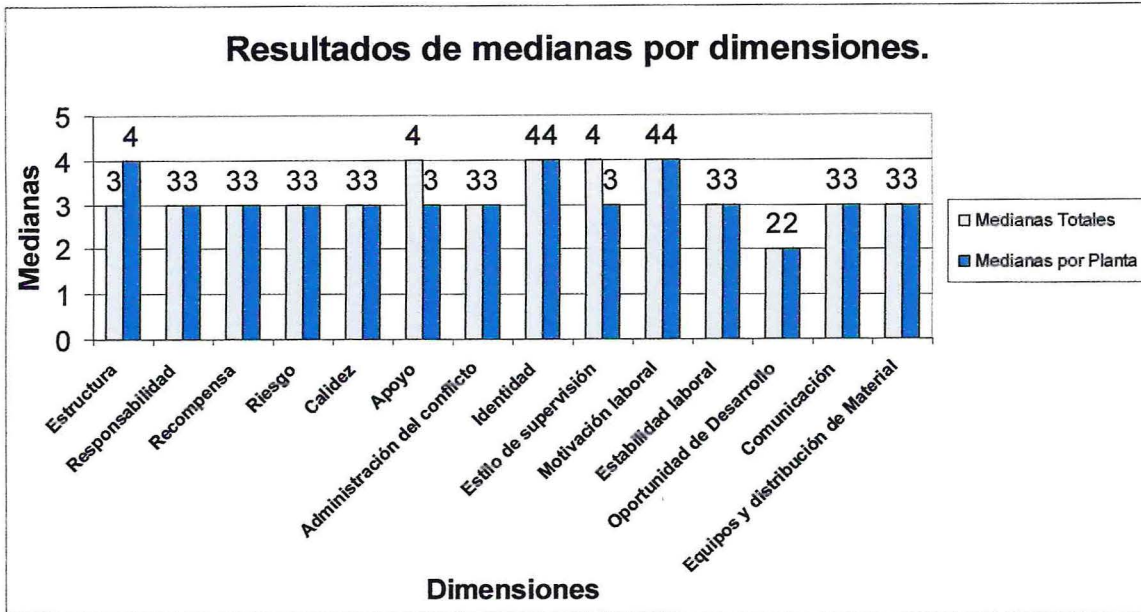
de los jefes en cuanto al apoyo y estilo de supervisión en el trabajo de los empleados mencionado anteriormente. Se puede afirmar que este conjunto de características positivas de los funcionarios de Chiledeportes, respecto del clima organizacional, constituye una de las principales potencialidades que posee la institución a la hora de pensar en su desarrollo. Sin embargo los funcionarios poseen una percepción negativa en cuanto a la dimensión llamada *oportunidad de desarrollo*, relacionada con la posibilidad de ascenso y perfeccionamiento de los trabajadores, manifestando específicamente que en la institución no se caracteriza por el perfeccionamiento y la capacitación personal, además de que existen muy pocas posibilidades de ascenso en ésta.

## 2) Resultados totales por dimensión de los funcionarios de planta

TABLA 2. Medianas Totales por Dimensión de los funcionarios de planta.

Nº	Dimensiones	Mediana total
1	Estructura	4
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de supervisión	3
10	Motivación laboral	4
11	Estabilidad laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y distribución de Material	3
	<b>Mediana total</b>	<b>3</b>

Gráfico N° 4. Medianas totales por dimensión, funcionarios de planta.



**Análisis e interpretación de los datos.**

Los resultados totales obtenidos por los funcionarios de planta de Chiledeportes, presentan tres dimensiones por sobre la mediana teórica, las cuales son: *estructura*, *identidad*, *motivación laboral*; una dimensión por debajo de la mediana teórica: *Oportunidad de desarrollo*. El resto de las dimensiones tiene como resultado 3 igualando a la mediana teórica, las cuales son: *responsabilidad*, *recompensa*, *riesgo*, *calidez*, *apoyo*, *administración del conflicto*, *estilo de supervisión*, *estabilidad laboral*, *comunicación*, *equipos y distribución de material*. El resultado final para esta categoría de los funcionarios de planta es 3, lo que significa una evaluación regular acerca del clima organizacional en Chiledeportes, respecto de los funcionarios de planta de la institución.

La principal diferencia que se desprende del análisis de los datos, con respecto a la dimensión estructura, que presenta una percepción positiva en esta categoría, tiene relación con que los funcionarios de planta tienen una mejor percepción sobre la planificación y organización en la institución y la asignación de trabajos según capacidad. Sin embargo en el detalle se manifiestan también, por parte de los funcionarios de planta,

que existen demasiadas reglas y trámites que cumplir que entorpecen el trabajo y la posibilidad de innovar.

Otro aspecto que resalta en esta categoría es la peor percepción que se tiene sobre la dimensión *apoyo o cooperación*, referida a la idea de la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados. Específicamente la que guarda relación con la cooperación por parte de los jefes en trabajos complejos, poca preocupación de parte de la dirección por como se sienten las personas y sus problemas y la incompreensión cuando se comete un error.

Se mantiene la buena percepción en cuanto a la *identidad* con la institución y *motivación laboral* en la realización de sus trabajos. Se denota si, una variación negativa en cuanto a la percepción de los funcionarios de planta, relacionado con el vínculo entre el desarrollo personal y el institucional, sin embargo esta idea se mantiene por sobre la mediana teórica.

La dimensión *estilo de supervisión*, muestra una mala percepción con respecto al total, destacando la apreciación negativa que se tiene sobre la promoción de las buenas relaciones por parte de la autoridad y la centralización de las decisiones.

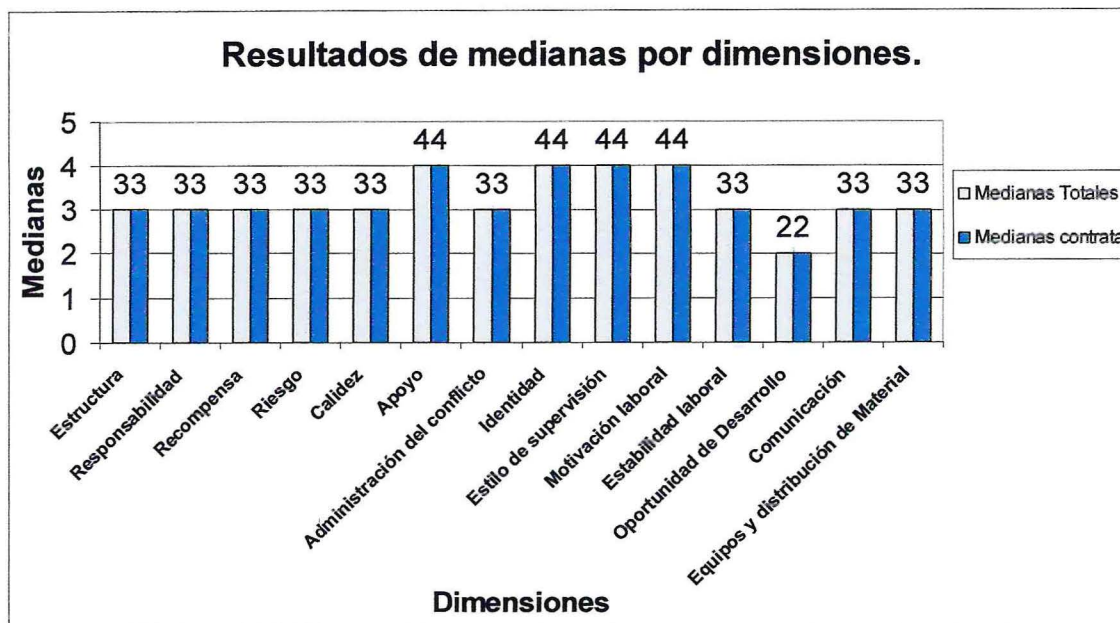
Al igual como se manifestó en los resultados totales, la dimensión *oportunidad de desarrollo* sigue siendo la peor evaluada por parte de los funcionarios.

### 3) Resultados totales por dimensión de los funcionarios a contrata.

TABLA 3. Medianas Totales por Dimensión, funcionarios contrata.

Nº	Dimensiones	Mediana total
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de supervisión	4
10	Motivación laboral	4
11	Estabilidad laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y distribución de Material	3
	<b>Mediana total</b>	<b>3</b>

Gráfico N° 5. Medianas totales por dimensión, funcionarios contrata.



### Análisis e interpretación de los datos.

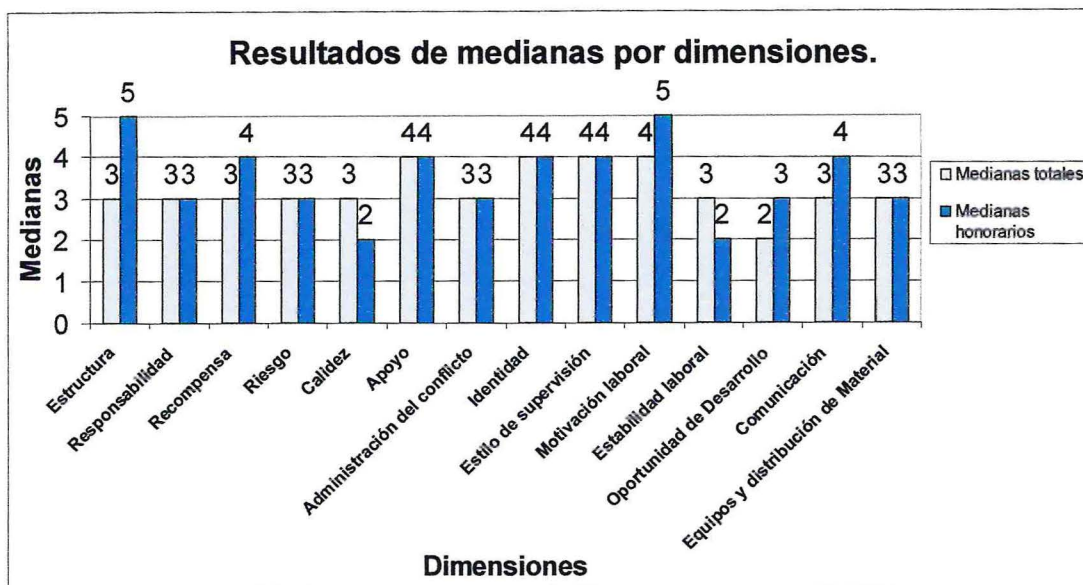
Se puede apreciar en el gráfico N° 5 que no existen variaciones significativas de las percepciones de los funcionarios a contrata respecto de los resultados totales por dimensión, es decir, existen tres dimensiones que se perfilan sobre la mediana teórica con nota 4, las cuales son *apoyo*, *estilo de supervisión*, *identidad* y *motivación laboral*, y una dimensión por debajo de la mediana teórica con nota 2 la cual es, *oportunidad de desarrollo*. El resto de las dimensiones *estructura*, *recompensa*, *riesgo*, *calidez*, *administración del conflicto*, *estabilidad laboral*, *comunicación* obtienen nota 3, igualando a la mediana teórica. Consiguiendo como resultado final de acuerdo a las percepciones de los funcionarios a contrata n en el presente diagnóstico del clima organizacional en Chile deportes nota 3, lo que se evalúa un clima organizacional de manera regular.

#### 4) Resultados totales por dimensión funcionarios a honorarios

Tabla N° 4. Medianas totales por dimensión, funcionarios a honorarios.

N°	Dimensiones	Mediana total
1	Estructura	5
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	4
4	Riesgo	3
5	Calidez	2
6	Apoyo	4
7	Administración del conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de supervisión	4
10	Motivación laboral	5
11	Estabilidad laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	4
14	Equipos y distribución de Material	3
	<b>Mediana total</b>	<b>4</b>

**Gráfico N° 6.**Resultados totales por dimensión, funcionarios a honorarios.



**Análisis e interpretación de los datos.**

En el caso de los funcionarios con estudios de tipo técnicos se puede apreciar diferencias significativas con respecto a los resultados totales por dimensión, encontrándonos con evaluaciones positivas en las dimensiones de estructura y motivación laboral y con evaluaciones negativas en el caso de estabilidad laboral y calidez.

En el caso de las evaluaciones positivas de los funcionarios a honorarios destacan específicamente, en las respuestas obtenidas en relación a la dimensión estructura, que esta no es un impedimento para el trabajo ni el desarrollo de nuevas ideas, manifestando además que entienden perfectamente el funcionamiento de la institución, quien es la autoridad y cuales son las responsabilidades y tareas de cada uno.

Otro aspecto que se destaca positivamente es la percepción que se tiene sobre la motivación, destacando el compromiso e interés que las personas tienen por desarrollar un buen trabajo.

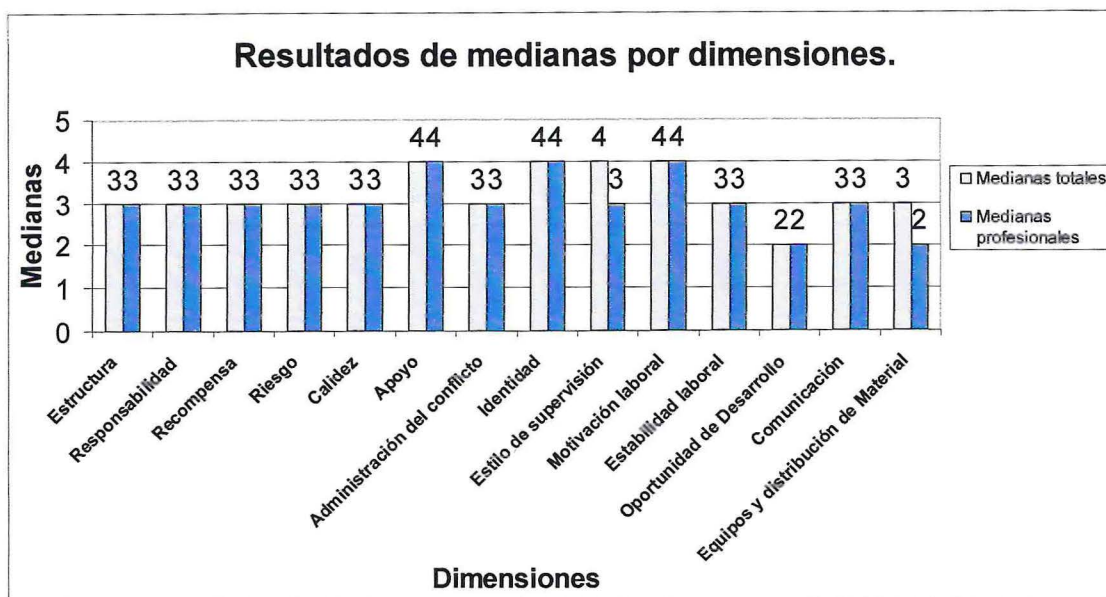
En cuanto a los aspectos negativos, los funcionarios perciben que son vulnerables en cuanto a su estabilidad laboral, percibiendo que podrían perder su trabajo, en caso de una reorganización o cambios en el método de trabajo en la institución,

### 5) Resultados totales por dimensión de los funcionarios profesionales.

**TABLA N° 5.**Medianas Totales por Dimensión, funcionarios profesionales.

N°	Dimensiones	Mediana total
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de supervisión	3
10	Motivación laboral	4
11	Estabilidad laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y distribución de Material	2
	<b>Mediana total</b>	<b>3</b>

Gráfico N° 7. Medianas Totales por dimensión, funcionarios profesionales.



#### Análisis e interpretación de los datos.

El gráfico nos muestra que no existen grandes diferencias entre los resultados totales y los obtenidos por los funcionarios profesionales de la institución, salvo en la dimensión denominada *Equipos y distribución de material*, en donde se aprecia un mayor descontento. En el detalle de las respuestas se manifiesta específicamente, que el número de personas que trabaja en la institución no es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza, además de la falta de disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos. Por último se percibe que la distribución de personas y material en la institución no permite que se realice un trabajo eficiente ni efectivo.

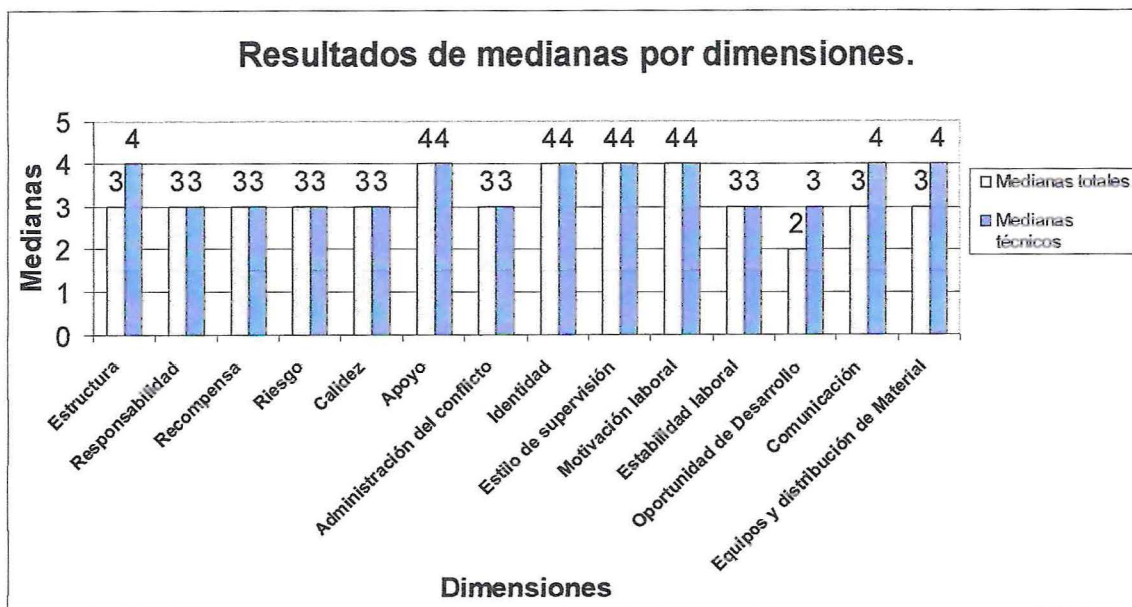
Otro punto a destacar es la percepción que los funcionarios profesionales tienen sobre la dimensión *administración del conflicto*, que si bien tuvo como resultado 3 evaluándose de manera regular, existen respuestas por debajo de la mediana que son importantes de mencionar. Los funcionarios profesionales manifiestan que no pueden decir lo que piensan, que su opinión no es considerada, especialmente cuando están en desacuerdo con los jefes, añadiendo que para ellos la mejor forma de causar una buena impresión, es evitando las discusiones y desacuerdos.

6) Resultados totales por dimensión de los funcionarios técnicos.

TABLA N° 6. Medianas Totales por Dimensión, funcionarios técnicos.

N°	Dimensiones	Mediana total
1	Estructura	4
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de supervisión	4
10	Motivación laboral	4
11	Estabilidad laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	4
14	Equipos y distribución de Material	4
	<b>Mediana total</b>	<b>4</b>

Gráfico N° 8. Medianas totales por dimensión, funcionarios técnicos.



#### Análisis e interpretación de los datos.

Según se aprecia en el gráfico N° 8 los funcionarios con tipo de estudio técnico, poseen una buena percepción de clima organizacional o ambiente de trabajo, obteniendo en siete dimensiones un nota 4, las cuáles son *estructura*, *apoyo*, *identidad*, *estilo de supervisión*, *motivación laboral*, *comunicación* y *equipos y distribución material*. El resto de las dimensiones *responsabilidad*, *recompensa*, *riesgo*, *calidez*, *administración del conflicto*, *estabilidad laboral*, *oportunidad de desarrollo* obtienen como resultado un 3. Lo que da un puntaje de 4 como resultado final en esta categoría, definiéndose como un clima organizacional predominantemente sano.

Cabe destacar que los funcionarios técnicos son los únicos que tienen una buena percepción, sobre la dimensión *oportunidad de desarrollo*, manifestando que la institución otorga la oportunidad de perfeccionarse.

Otro aspecto que se desataca positivamente, en lo relativo a las dimensiones de *comunicación* y *distribución de personas y material*, con respecto a la primera perciben que existe una buena comunicación entre las diferentes unidades que trabajan

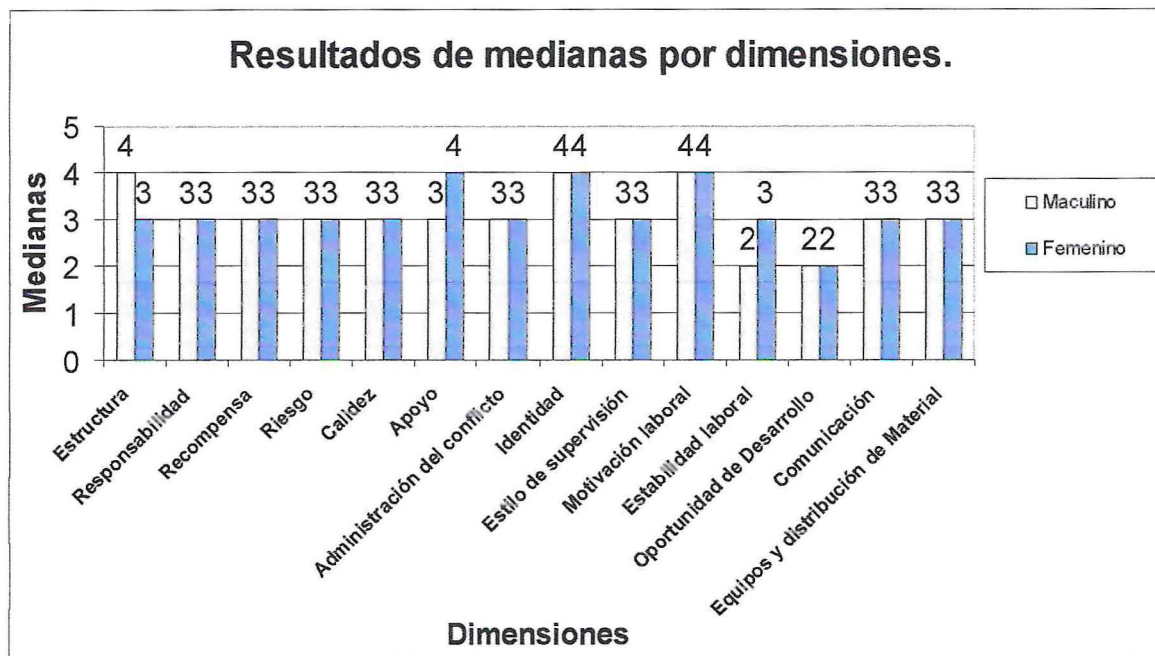
generalmente juntas y en relación a la segunda dimensión mocionada, destacan que la institución posee la cantidad de personas y equipos necesarios para un trabajo óptimo.

### 7) Resultados totales por dimensión según sexo.

**TABLA N° 7.**Medianas totales según sexo.

		<b>Medianas según sexo</b>	
<b>N°</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
1	Estructura	4	3
2	Responsabilidad	3	3
3	Recompensa	3	3
4	Riesgo	3	3
5	Calidez	3	3
6	Apoyo	3	4
7	Administración del conflicto	3	3
8	Identidad	4	4
9	Estilo de supervisión	3	3
10	Motivación laboral	4	4
11	Estabilidad laboral	2	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2	2
13	Comunicación	3	3
14	Equipos y distribución de Material	3	3
	<b>Mediana total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Gráfico N° 9. Medianas Totales por dimensión según sexo.



#### Análisis e interpretación de los datos.

Al comparar las medianas totales entre los hombres y las mujeres se puede apreciar que no hay diferencias significativas en la percepción que tienen de la institución. Sin embargo existen diferencias de percepción relativas a las dimensiones de *estructura*, *apoyo*, y *estabilidad laboral*.

Respecto de la dimensión *estructura* se puede apreciar que los hombres perciben que la estructura organizacional no es un impedimento para realizar su trabajo, destacando específicamente la organización, la planificación y la asignación de trabajos según la capacidad de cada uno. En cambio las mujeres no perciben cómoda la organización y planificación de la institución y sienten que los trabajos no están bien asignados, además de recalcar que las reglas y detalles administrativos complican el trabajo y el surgimiento de nuevas ideas.

En cuanto a la dimensión de *apoyo* o *cooperación* se puede distinguir que las mujeres en comparación con los hombres, perciben que existe menos apoyo o

preocupación por parte de la dirección en como se sienten las personas y sus problemas, además de la incompreensión de los jefes cuando se comete un error.

Y por ultimo en la dimensión *estabilidad laboral* los hombres en comparación con las mujeres, sienten que corren más riesgo en perder su trabajo, ya que se asumen vulnerables en el caso de que la institución se reorganice o cambien los métodos de trabajo.

## Conclusiones

Las conclusiones que se expondrán a continuación guardan relación con los principales problemas que se detectaron en el análisis de los resultados y que se establecen como prioridad a la hora de efectuar un tratamiento o intervención que pretendan dar una mejoría y dirección ordenada al recurso humano en la institución.

En cuanto a la dimensión estructura establecida como materia importante a tratar, se puede concluir que los funcionarios conocen cuáles son los objetivos de la institución, quien tiene al autoridad y las tareas que les corresponde a cada uno; sin embargo, manifiestan que la estructura organizacional no permite desarrollar nuevas ideas que contribuyan a mejoras en los métodos de trabajo. Dicho en otras palabras, se percibe que la institución se encuentra enredada con demasiadas normas, trámites y detalles administrativos que genera una rigidez tal que inhibe la creatividad, el cambio e incluso la pro actividad en la institución. Se entiende entonces que esta idea de rigidez institucional en el personal, influye en los mismos y en la institución, en el sentido de que crea un ambiente plano, ineficiente, sin respuesta a los cambios del entorno, en donde cada persona hace lo que se le pide y no se esperarán grandes propuesta para contribuir a lograr el objetivo para la cual fue creada la institución.

Otro de los puntos importantes que arroja esta investigación, es la buena percepción que tienen los funcionarios en cuanto al rol que cumplen los jefes en generar un buen ambiente de trabajo. Específicamente los que se vinculan con la cooperación y estilo de supervisión, destacándose el apoyo que sienten los empleados a la hora de enfrentar tareas complejas y la retroalimentación que reciben de su desempeño laboral respectivamente. Si bien se aprecia que este manejo de la dirección se orienta sólo a la consecución de un buen desempeño en el trabajo de las personas, se puede concluir que este aspecto es una las principales potencialidades que tiene la institución, en el momento de elaborar una estrategia en el manejo de las personas.

Como se mencionó en el párrafo anterior, los resultados arrojaron que el manejo de la dirección con las personas esta solamente orientado a la realización de un buen trabajo, pero se descuida aspectos que tienen que ver con generar un ambiente grato, específicamente el de las buenas relaciones personales en la institución. Este es uno de

los aspectos más negativos que posee el clima organizacional en Chiledeportes, ya que se demuestra claramente que los funcionarios perciben un ambiente de desconfianza e indiferencia entre ellos, que estaría repercutiendo tanto en la coordinación como en el trabajo en equipo.

Asimismo este déficit en el manejo del clima organizacional por parte de la dirección, tiene que ver con la falta de conocimiento e información respecto de la materia. Esto naturalmente estaría impidiendo abordar la situación de manera ordenada y estratégica, de modo de darle un cause que busque las buenas relaciones, confianza, y el compañerismo y que esto repercuta automáticamente en la coordinación y el trabajo en equipo.

Se destacan también las dimensiones de motivación laboral e identidad, evaluadas de manera muy positivas por parte de los funcionarios, estas dimensiones constituyen las ideas circundantes que más aportan a un clima organizacional sano, ya que manifiestan que los funcionarios se sienten parte de Chiledeportes y están comprometidos con que esta organización se desarrolle y crezca. Esto se debe principalmente a que los empleados destacan que los trabajos están asignados de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada uno, estableciendo una relación ideal entre el crecimiento personal y el de la institución. Lo que repercute automáticamente en la motivación laboral de las personas, puesto que percibiendo que cada uno hace lo que le corresponde o realiza el trabajo para lo cual fue contratado, deriva esto en la manifestación de interés y compromiso por su trabajo.

Lamentablemente nos encontramos con una percepción negativa con respecto a las oportunidades de desarrollo que ofrece la institución, creando una idea de que la organización no ofrece oportunidades de ascenso ni de perfeccionamiento. Esta percepción negativa podría eventualmente transformarse en una idea que inhiba a aquellas que los funcionarios perciben como positivas, específicamente aquellas relacionadas con la motivación laboral e identidad.

La conclusión final a la que podemos llegar después de realizado el diagnóstico del clima organizacional en Chiledeportes (quinta región), es que el manejo de las personas se realiza de manera intuitiva, desorganizada y sin una estrategia que este en

sintonía con las preocupaciones de los empleados; que el clima organizacional y las inquietudes de los trabajadores, queda en un nivel inferior a la hora de pensar en un estado más moderno y competitivo.

## **Propuestas y recomendaciones.**

De acuerdo a los resultados y conclusiones que se obtuvieron en la presente investigación sobre el clima organizacional en Chiledeportes, se darán a continuación a conocer alternativas que busquen mejorar el clima en la institución y así también el desempeño de los funcionarios.

### **1. Estructura:**

Reconocer y valorizar el surgimiento de ideas que tiendan a la mejora de los procesos de trabajo.

#### Se recomienda:

- Generar mayor autonomía en la realización de sus trabajos, fomentando que los trabajadores identifiquen y cuestionen los procesos que conllevan sus labores.
- Realización de reuniones donde se planteen aquellos aspectos de su trabajo que el funcionario identificó como ineficientes y que pueden ser mejorados.

### **2. Calidez:**

Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

#### Se recomienda:

- Informar a los funcionarios la importancia que tiene mejorar las relaciones interpersonales, tanto para ellos como para el desempeño de la organización.
- Realizar dinámicas de grupo orientadas a la integración de las personas entre sí, especialmente aquellas que busquen mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

### 3. Oportunidad de desarrollo

Entregar alternativas relativas a generar mayores oportunidades de desarrollo y perfeccionamiento de los funcionarios.

Se recomienda:

- Entregar información a los funcionarios acerca de la dirección nacional del servicio civil y sobre la ley N° 19882, sobre el nuevo trato laboral y alta dirección pública.
- Establecer capacitaciones periódicas que estén relacionadas con los intereses de los funcionarios.

## Bibliografía

- (1) Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. 5ª ed. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill.
- (2) Burke, W. W. 1988. Desarrollo organizacional Punto de vista normativo. Wilmington, Delaware, E.U.A., Addison-Wesley Iberoamericana. 10 p.
- (3) Rodríguez, D. 2004. Diagnóstico organizacional. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- (4) López, C. y Navarro, J. 2003. Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria. Valdivia, Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- (5) Daniel Cauas. Definición de las variables, enfoque y tipos de investigación [en línea] < [www.ninvus.cl/down.php?doc=varenfoque.pdf](http://www.ninvus.cl/down.php?doc=varenfoque.pdf) > [consulta: 19 octubre 2007]
- (6) CHILE. Ministerio del Interior. 2005. ley 19712: Ley del Deporte, mayo 2005.

**Anexo N° 1**

**Encuesta sobre Clima Organizacional en Chiledeportes.**

La siguiente encuesta tienen como objetivo conocer cuales son sus percepciones sobre ciertos aspectos de la organización. Lea atentamente las preguntas y marque la alternativa que mas se acerque a su sentir.

**Sexo**  F  M

**Edad**

**Tipo de contratación**  
 Contrata  
 Planta  
 Honorario

**Tipo de estudio**  
 Técnico  
 Profesional  
 Otro

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Estructura</b>						
1	Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.					
2	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
3	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
4	En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.					
5	Esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.					
6	La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.					
7	En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Responsabilidad</b>						
1	En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.					
2	Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.					
3	En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
4	En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.					
5	Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.					
6	En esta institución cada persona realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.					
7	En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.					
8	Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable de su trabajo.					
<b>Recompensa</b>						
1	En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.					
2	En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.					
3	En esta institución a quien comete un error se le aplica sanción.					
4	No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	En esta institución las críticas son bien intencionadas.					
6	En esta institución existen demasiadas críticas.					
<b>Riesgo</b>						
1	Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien recibidas por los jefes.					
2	El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.					
3	Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.					
4	Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.					
<b>Calidez</b>						
1	En esta institución nadie confía en los demás.					
2	En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.					
3	Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.					
4	Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.					
5	En esta institución es muy difícil hablar con lo jefes.					
6	En esta institución existe un alto respeto por las personas.					
<b>Apoyo</b>						
1	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
2	En esta institución se trabaja en equipo.					
3	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).					
4	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.					
<b>Administración del conflicto</b>						
1	Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.					
2	En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.					
3	Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.					
4	En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.					
5	En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.					
<b>Identidad</b>						
1	En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.					
2	El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.					
3	Me entereza que esta institución sea la mejor.					
4	En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.					
5	Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.					
6	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.					
7	No me gusta trabajar en esta institución.					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Estilo de supervisión</b>						
1	Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.					
2	Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.					
3	Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.					
4	Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos.					
5	La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo.					
6	La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.					
<b>Motivación laboral</b>						
1	Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.					
2	Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.					
3	En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.					
<b>Estabilidad laboral</b>						
1	Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución.					
2	Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.					
3	Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.					
<b>Oportunidad de desarrollo</b>						
1	Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y la capacitación del personal.					
2	En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales					
<b>Comunicación</b>						
1	En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.					
2	Todo lo que hay que hacer esta claro, porque se nos explica bien y oportunamente.					
3	Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.					
4	Los trabajadores de esta institución creen más en un rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.					
5	Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntas.					
<b>Distribución de personas y material</b>						
1	El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.					
2	En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.					
3	La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.					

Gracias por su cooperación.

**Anexo N° 2** Resultados totales por dimensión de los funcionarios a honorarios.

