



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Análisis del Ambiente laboral en el Sernatur Valparaíso y sus efectos en los objetivos organizacionales.

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL  
GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ALUMNA

**JOHANA ARANCIBIA FREDES**

PROFESOR GUÍA

**JAIME RUBINA BUSTAMANTE**

VALPARAÍSO, ENERO 2019

## *Agradecimientos*

*En primer lugar, agradecer a mis padres Manuel y Edelmira por creer y confiar en mí desde pequeña, por otorgarme las herramientas necesarias para educarme aunque no tuvieran los medios. Quiero que sepan que sin ustedes yo no estaría escribiendo el presente trabajo de título. El amor y la entrega de mi familia es algo que no cambio por nada.*

*A mi hermana Dennise, por cooperarme en ciertos aspectos del trabajo que ella domina muy bien. Muchas gracias por tus aportes.*

*A Pedro Tirapegui, por otorgarme la oportunidad de realizar mi segunda práctica profesional en la Unidad de Administración y finanzas del Servicio Nacional de Turismo de la Región de Valparaíso, lugar donde nace este trabajo de título. Por cada consejo que me diste y que puse en práctica. Por considerarme tu amiga y por atender todas mis dudas.*

*A mi profesor Guía, Don Jaime Rubina Bustamante por otorgar parte de su tiempo a mi trabajo, por sus explicaciones exhaustivas que poco a poco fueron aclarando mis ideas sobre cómo quería que se diera mi trabajo.*

*A todos ustedes.*

*Muchas gracias*

*Johana Arancibia Fredes*

*Enero de 2019*

## INDICE.

<b>INDICE.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN. ....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Ambiente laboral.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Antecedentes del Ambiente laboral.....	8
1.1.2 Conceptos de ambiente laboral.....	9
1.1.3 Características del Ambiente laboral. ....	11
1.1.4 Tipos de Variables que intervienen en la conformación del Ambiente laboral. ..	12
1.1.5 Dimensiones del Ambiente laboral.....	13
<b>1.2 Objetivos organizacionales .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Definiciones, características y alcances de los objetivos organizacionales. ....	16
1.2.2 Tipos y clasificación de objetivos organizacionales.....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Servicio Nacional de Turismo. ....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Historia.....	20
2.1.2 Funciones del Sernatur .....	22
2.1.3 Misión y Objetivos Estratégicos.....	24
2.1.4 Programas del Sernatur .....	25
2.1.5 Unidades que conforman el sernatur Valparaíso.....	26
2.1.6 Metas del Sernatur Valparaíso .....	26
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
3.1 Planteamiento del problema y objetivos. ....	28
Planteamiento del problema. ....	28
Objetivo General.....	28
Objetivos específicos .....	28
3.2 Justificación del problema .....	28
3.3 Tipo de Metodología .....	29
3.4 Justificación metodológica del estudio.....	30
3.5 Diseño de la investigación.....	30
3.6 Descripción de la técnica de recopilación de datos .....	30
3.7 Descripción de las variables del estudio.....	37
3.8 Descripción del Universo, población y muestra. ....	38
3.9 Relación entre variables y preguntas. ....	38
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA .....</b>	<b>41</b>

4.1 Análisis de perfiles de cada funcionario encuestado.....	42
4.2 Relación entre las variables: Ambiente laboral-Objetivos organizacionales. ....	46
4.3 Relación entre las variables Relaciones laborales - Objetivos y metas institucionales. ....	47
4.4 Relación entre las variables Estructura y organización-Objetivos y metas organizacionales - Satisfacción laboral.....	49
4.5 Relación entre las variables Relación laboral – Satisfacción (Reconocimiento) - Objetivos organizacionales.....	51
4.6 Relación entre las variables Estructura – Objetivos organizacionales.....	53
4.7 Relación entre las variables Satisfacción – Remuneración - Objetivos organizacionales.....	54
4.8 Relación entre variables Ambiente laboral-Relaciones laborales-Objetivos organizacionales. ....	56
<b>CAPITULO V: PROPUESTAS DE MEJORAS.....</b>	<b>57</b>
Propuesta n°1 Fortalecimiento del trabajo en Equipo.....	57
Propuesta n°2 Fomento al logro de objetivos; reconocimiento, valoración y comunicación con el superior jerárquico. ....	58
Propuesta n°3 Capacitación.....	60
Propuesta n°4 Aumento de la dotación de personal y redefinición de funciones. ....	61
Propuesta n°5 Mejora de comunicación de la dirección regional con el nivel central (Dirección nacional) .....	62
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO VII: REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO VIII: ANEXOS.....</b>	<b>69</b>
7.1 Gráficos y Tablas preguntas encuesta Ambiente laboral Sernatur Valparaíso....	69
7.2 Entrevista Funcionario Sernatur Valparaíso.....	85

## **RESUMEN.**

El siguiente trabajo de título se centra en realizar un análisis al ambiente laboral del Servicio Nacional de turismo en la región de Valparaíso, aplicando un estudio de carácter mixto, empleando para ello una encuesta diseñada en base a la escala de Likert con veintidós preguntas más cinco preguntas de desarrollo breve pertenecientes a cinco factores de ambiente laboral y uno de objetivo organizacional siendo estos los siguientes: Relación laboral, Estructura, Recompensa/Reconocimiento, satisfacción laboral y objetivos institucionales. Se pretende estudiar la repercusión que tienen estos factores en la percepción y en el comportamiento de los funcionarios y si finalmente estos influyen en los objetivos y metas organizacionales del servicio.

La población de estudio se conformó por los funcionarios pertenecientes al Sernatur Valparaíso.

Al conocer en profundidad la situación actual del servicio, luego del análisis se realizarán las propuestas y conclusiones para otorgar una propuesta de trabajo efectiva y establecer así una mejora del ambiente laboral, cumpliendo la misión de reforzar los aspectos que están presentes en mayor medida dentro del servicio y subsanar los aspectos deficientes.

## **INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad, la organización es prácticamente el segundo hogar de un trabajador, en el cual convive con sus compañeros durante ocho o más horas de trabajo diarias, por lo que se debe tener en cuenta los aspectos que afectan a su desempeño y que influirán en la conducta y en las percepciones que tendrá de su entorno laboral interno como con el medio externo.

En este sentido, el ambiente laboral es un aspecto importantísimo para la organización, puesto que para el funcionario es esencial sentirse involucrado en un ambiente confortable para así optimizar su trabajo. Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para cubrir los requerimientos del puesto, pero si el ambiente no es el mejor, no podrán desenvolverse de la mejor manera. Siendo así, para que el trabajador y la organización en general funcionen de manera eficiente y eficaz, se necesita la existencia de un buen y armónico ambiente laboral, en donde estén presentes las distintas dimensiones que componen el ambiente laboral y que logran influir en el comportamiento de los individuos. Cabe destacar que las dimensiones que componen el ambiente laboral son medibles y que esta medición se puede realizar mediante un análisis del ambiente laboral, detectando esos factores y verificando de acuerdo a la alta o baja presencia de ellos dentro de la organización, si están influyendo positiva o negativamente en la productividad y el logro de metas organizacionales.

Al contar con una atmosfera agradable, un buen liderazgo, reconocimiento y satisfacción, los funcionarios colaborarán de la mejor manera al cumplimiento de las metas y objetivos.

El siguiente trabajo de título nace a partir del interés que surge de realizar una investigación de mi práctica realizada en el Servicio nacional de turismo de la región de Valparaíso, específicamente en la Unidad de Administración y finanzas. Conocer la espacio general que existe, las percepciones de cada funcionario acerca de su hábitat de trabajo, la satisfacción de los funcionarios con la labor que desempeñan, la comunicación, colaboración y apoyo entre los funcionarios y con el superior, además de saber con una mayor certeza si estas variables que afectan a la conformación del ambiente laboral logran tener una incidencia en el logro de objetivos organizacionales es mi principal motivación a la realización de este trabajo.

La ejecución de un análisis del ambiente laboral en el Sernatur Valparaíso y la medición de su impacto sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales es crucial para conocer los factores del ambiente laboral que influyen en el logro de los objetivos organizacionales. Una vez realizado el proceso de obtención y medición de los datos, se definirá cuáles de ellos están más presentes dentro del servicio y cuales están al debe. Luego de eso se presentarán mejoras a las falencias encontradas, contribuyendo así a una mejora en la atmósfera del servicio y de los resultados en sus objetivos planteados como organización.

## **RESULTADOS ESPERADOS.**

Mediante esta investigación se espera realizar un análisis que permita determinar como la percepción del ambiente laboral del Sernatur Valparaíso y los factores que lo conforman inciden en el logro de sus objetivos organizacionales. En base a ello se propondrá una maximización y perfeccionamiento de las dimensiones del ambiente laboral del servicio que se encuentran al debe. Lo anterior se pretende alcanzar mediante una efectiva recolección de información, por medio de encuestas que reflejen verídicamente la presencia de las dimensiones del ambiente laboral en el servicio y su impacto en los objetivos organizacionales.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Ambiente laboral**

### **1.1.1 Antecedentes del Ambiente laboral.**

Según Darío Rodríguez en su libro *Diagnostico Organizacional*, el clima organizacional es un tema que se planteó por primera vez en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba cambiar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez D. , 1999)

Talcott Parsons, había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración puede producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta por Talcott Parsons no fue acogida, o lo fue solo marginalmente. (Parsons, 2013)

Una de las primeras definiciones de clima laboral fue la realizada por Kurt Lewin, en su Teoría del Espacio Vital, quien lo describió como “la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”.

Originariamente, los teóricos se dividieron en dos corrientes: aquellos que incluían la percepción subjetiva de los profesionales sobre los factores que afectan al clima laboral como determinantes para la conformación del ambiente de trabajo y los que excluían esta individualidad. (Opere, 2015)

### **1.1.2 Conceptos de ambiente laboral.**

Luc Brunet, afirma que el concepto de ambiente laboral fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (Brunet, 1987).

Para Idalberto Chiavenato, el ambiente laboral constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de ambiente laboral involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. , 1992)

Según Olga Anzola, el ambiente se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2003)

Para Nicolás Seisdedos, se denomina ambiente laboral al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. (Seisdedos, 1996)

Schein, citado por Keith Davis, menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. (Davis, 1991)

Para Darío Rodríguez, el ambiente organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al 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 dicho trabajo. (Rodríguez D. , Diagnostico Organizacional, 1999)

Gary Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. (Dessler, 1979)

Por último, Méndez Álvarez, se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006)

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, María García define al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. (García M. , pág. 7)

### **1.1.3 Características del Ambiente laboral.**

Para María García en su Diagnóstico de clima organizacional, es evidente que en este último exista el cambio temporal de las actitudes de las personas, pudiendo esto deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal. (García M. )

Como características medulares del clima organizacional, Manuel Silva en su libro El clima en las organizaciones (Silva, 1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Darío Rodríguez (Rodríguez D. , Diagnostico organizacional, 2001), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

#### **1.1.4 Tipos de Variables que intervienen en la conformación del Ambiente laboral.**

A pesar de las dos corrientes iniciales mencionadas en sus antecedentes, hoy en día existe consenso en que la valoración de los factores que afectan al clima laboral vendrá determinada por la percepción que tenga cada persona en función de sus características, experiencias y expectativas.

Así, la Teoría de clima organizacional de Rensis Likert, desarrollada en *New patterns of management*, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, lo que respalda la idea de que “la reacción estará determinada por la percepción”. (Likert, 1968)

En este sentido, Guillermo García Villamizar, señala que las variables que intervienen en la conformación del clima laboral pueden dividirse en tres bloques diferenciados:

- Las características individuales: se refiere a los intereses, necesidades y actitudes de cada profesional y que provocan que su motivación y visión sobre el clima difiera entre un trabajador y otro.

- Las características del trabajo: incluye aquellos factores vinculados con la actividad profesional y que intervienen en el cumplimiento o no de las expectativas del empleado.
- Las características de la situación de trabajo: abarca aquellos elementos y acciones de la organización tendentes a generar un determinado ambiente laboral y motivar a la plantilla.

Como consecuencia, no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, según señala Guillermo Ernesto García Villamizar en Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo, quien recuerda que “pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a equivocaciones en la medición del clima organizacional”. (García G. )

### **1.1.5 Dimensiones del Ambiente laboral**

Los factores que afectan al Ambiente laboral son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Darío Rodríguez comenta que el ambiente de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. (Rodríguez D. , 1999)

Luc Brunet en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones”, menciona once dimensiones del Ambiente laboral en las organizaciones, desarrollado por Pritchard y Karasick (Karasich, 1973) que pueden ser desarrolladas en un cuestionario de ambiente Organizacional.

Este cuestionario mide la relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.

Las dimensiones a medir son las siguientes:

- Autonomía: Grado de libertad en la toma de decisiones de cada colaborador.
- Conflicto y cooperación: Nivel de colaboración percibida entre los colaboradores en cuanto a sus compañeros, además los apoyos humanos y materiales que perciben.
- Relaciones sociales: Atmósfera social dentro de la organización.
- Estructura: Directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: La forma en que el colaborador percibe los beneficios que recibe de parte de la organización.
- Rendimiento: Relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: Elementos motivacionales que utiliza la organización en sus colaboradores.
- Estatus: Diferencias jerárquicas y la importancia que le da la organización a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Voluntad de la organización para experimentar cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización en la toma de decisiones: El nivel en el que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Apoyo que otorga la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

Para los profesores Litwin y Stringer (Stringer, 1968), existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. La medición de estas dimensiones caracterizan la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación. Las dimensiones a seguir son las siguientes:

- Estructura: Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.
- Responsabilidad: También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus

labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

- **Recompensa:** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.
- **Desafío:** Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.
- **Relaciones:** El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.
- **Cooperación:** Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.
- **Estándares:** Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.
- **Conflictos:** ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.
- **Identidad:** Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Para Rensis Likert, (Likert, 1968) el clima organizacional se mide en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

## **1.2 Objetivos organizacionales**

### **1.2.1. Definiciones, características y alcances de los objetivos organizacionales.**

Según Idalberto Chiavenato, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Además, plantea que toda organización posee una finalidad, el concepto del porqué de su existencia y lo que va a realizar, debido a esto, deben definirse las metas, objetivos comunes o también llamados generales de la organización y no comunes o específicos al

cargo del individuo. Este autor señala que si una organización no conoce cuál es la finalidad y por ende la dirección a seguir, corre el riesgo de ir a la deriva y en ese caso serán las condiciones del momento las que determinen que hacer.

Para Chiavenato, los objetivos naturales de una empresa en general son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros (Chiavenato, Administración de Recursos humanos, 1999)

Según López Trujillo, un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deja de ser ideal para transformarse en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado.

López señala que los objetivos organizacionales presentan las siguientes características:

- Son enunciados de forma escrita sobre los resultados a ser alcanzados en un periodo determinado de tiempo.
- La actividad de una empresa y los puntos finales de la planeación se encuentran orientados hacia los objetivos.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados.
- Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija. (Pineda, 2009)

Para Samuel Certo, los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, para ello existen medios para alcanzar los objetivos de la organización. Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito organizacional. Con todo esto si una organización cumple con sus objetivos, simultáneamente cumple con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.

Para Certo, todas las organizaciones tienen diversos propósitos y por tanto diferentes objetivos organizacionales, ya que las empresas tienen diferentes giros o intereses dependiendo de sus metas en toda la organización. (Certo, 2001)

Para Koontz y Weihrich son los fines que se persiguen por medio de una actividad. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración personal, la dirección y el control. (Weihrich, 1998)

### **1.2.2 Tipos y clasificación de objetivos organizacionales**

Según Freitas y Gonzales (Freitas, 2006) los objetivos organizacionales se pueden clasificar en:

**Objetivos Comunes y Generales:** Son todos aquellos asignados a toda la organización por igual. Son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor que representa el nivel de cumplimiento, el mínimo y máximo valor aceptado para el resultado, es igual para todos los individuos que integren la organización.

**Objetivos no comunes o específicos:** Son aquellos que están bajo el control total de un individuo. Se definen para la realización de un ejercicio específico y deben estar alineados con los objetivos comunes de la empresa. El cumplimiento de los objetivos no comunes debe garantizar el cumplimiento del plan operacional de la organización. (Pineda, 2009)

Otra clasificación más detallada, por Darío Rodríguez, (Rodriguez D. , Diagnostico organizacional, 2001) es proporcionada de la siguiente manera:

1. Por nivel Jerárquico
  - Objetivos Funcionales
  - Objetivos Generales
  - Objetivos Departamentales
2. Por su aplicación
  - Objetivos colectivos
  - Objetivos Individuales
3. Por el tiempo
  - Objetivos a corto plazo
  - Objetivos a mediano plazo
  - Objetivos a largo plazo
4. Por su intermediación
  - Objetivos mediatos
  - Objetivos inmediatos
5. Por su naturaleza
  - Objetivos económicos
  - Objetivos de servicio
  - Objetivos sociales
6. Por su ámbito
  - Objetivos organizacionales
  - Objetivos particulares

## **CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL**

### **2.1 Servicio Nacional de Turismo.**

El Servicio Nacional de turismo es un organismo público descentralizado, encargado de difundir y promover el desarrollo del turismo en Chile, impulsando a través de políticas y programas de gobierno, destinos y atractivos turísticos nacionales dentro y fuera del país, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de Chile.

#### **2.1.1 Historia**

Según lo señalado en el sitio web de Sernatur, los antecesores legales fueron la Dirección de Turismo y los Consejos Regionales de Turismo, creados por el D.F.L. 355 del 5 de abril de 1960 y por la Ley 17.169 del 13 de agosto de 1969.

El Sernatur fue creado el 8 de noviembre de 1975 con el objeto de investigar, planificar, fomentar, mover y coordinar la actividad turística de Chile, ejerciendo para ello todas las funciones establecidas en el Decreto Ley N° 1.224.

Con el transcurso del tiempo, los objetivos institucionales fueron sufriendo modificaciones legales; la primera de ellas ocurrió en 1980, cuando se suprimió la facultad de control de la actividad turística y, consecuentemente, todas las funciones relacionadas con la misma. Para 1981, asume como directora nacional, Margarita Ducci Budge.

A partir de 1990 y con Eugenio Yunis Ahués como director y, posteriormente, con César Gómez Viveros (1995), se incrementa sustantivamente la llegada de turistas extranjeros. Así, el país empieza a conocer el turismo como una actividad económica que, además, tiene implicaciones sociales y culturales. Todo esto conlleva para Sernatur el compromiso de asumir funciones para el desarrollo integral del sector y no solo las relativas al aumento de la demanda por servicios turísticos.

En el año 2000, asume como director nacional de Turismo Óscar Santelices Altamirano, quien trabaja en fortalecer los lazos entre el mundo público y el privado, con el objetivo de buscar en conjunto iniciativas concretas que permitieran el despegue de la actividad turística en Chile.

A principios de milenio, Sernatur logró concretar la creación del programa Vacaciones Tercera Edad, una iniciativa pionera en Sudamérica e inspirada en Europa, que subvenciona alrededor del 40% de los paquetes turísticos para los adultos mayores y las personas con capacidad disminuida.

En 2005 se creó la Política Nacional de Turismo, cuyo objetivo es posicionar a Chile como un atractivo destino turístico, estableciendo como eje de desarrollo el turismo de naturaleza y de intereses especiales, particularmente, para los mercados de larga distancia y, al mismo tiempo, ampliando y diversificando la oferta de productos y las oportunidades de acceso al turismo interno.

En 2007, con la presidenta Michelle Bachelet Jeria, Sernatur lanzó el nuevo programa social Gira de Estudio. A través de esta iniciativa, el Gobierno subvenciona el 70% del paquete turístico de los viajes de estudios, para jóvenes de segundo año medio de establecimientos municipalizados. Hoy el programa está ampliado para estudiantes de toda la enseñanza media de colegios y liceos que reciben subvención estatal.

En el año 2010, asume como directora nacional de Turismo (s) Jacqueline Plass, quien tuvo la importante labor de promocionar y atraer visitantes a Chile tanto del extranjero como nacionales, luego de uno de los terremotos más fuertes del mundo, logrando revertir la situación. Plass lideró, además, esfuerzos para implementar la nueva Ley de Turismo y la creación de la Subsecretaría, institucionalidad que otorga el carácter estratégico para la economía del país.

En el 2011 sume la Dirección Nacional Álvaro Castilla, que durante su administración enfatiza en la calidad turística. Un año más tarde, Daniel Pardo López (s) se encarga de esa labor, dirigiendo el trabajo del servicio en torno a los ejes priorizados de la Estrategia Nacional de Turismo, logrando cifras récord en la llegada de turistas extranjeros y el movimiento del turismo nacional. También, logra avances en materia de promoción y competitividad, entre otros.

Otra de las iniciativas del gobierno de Sebastián Piñera Echeñique, durante el año 2011, fue la incorporación de liceos particular-subvencionados al programa Gira de Estudio. Por otro lado, se puso en marcha la internacionalización del programa Vacaciones Tercera Edad, haciendo intercambios de pasajeros entre Chile y Brasil.

Actualmente, es la Directora Nacional de Sernatur, Andrea Wolleter Eyheramendy, quien asumió en el cargo en Agosto de 2018. (SERNATUR)

### **2.1.2 Funciones del Sernatur**

El Decreto ley 1224 de 1975, indica que el objeto del Servicio Nacional de Turismo será investigar, planificar, fomentar, promover y coordinar la actividad turística, ejerciendo para ello las funciones que se determinen en este decreto ley y en las normas que lo complementen.

Corresponderá al Servicio Nacional de Turismo:

- Preparar, a través de las Direcciones Regionales de Turismo, los planes, programas y proyectos de desarrollo turístico para cada región y armonizarlos con los planes y políticas nacionales.
- Orientar, coordinar e incentivar las actividades de los sectores público y privado hacia los planes, programas y proyectos de carácter turístico.
- Proponer al sector público y promover en el sector privado, la construcción, ampliación o mejoramiento de obras de infraestructura y equipamiento que incidan directa o indirectamente en la actividad turística.
- Difundir, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, las atracciones y valores turísticos del país, pudiendo publicar revistas, folletos, guías, avisos y, en general, emplear para ello cualquier medio de publicidad.
- Informar las becas de estudios turísticos e intervenir en la capacitación de los recursos humanos requeridos por la actividad turística.
- Velar por la veracidad de la información que de los valores turísticos divulguen nacional e internacionalmente el sector privado y aquellas entidades del sector público que presten servicios turísticos, en la forma que determine el reglamento.
- Convenir la instalación de oficinas de información turística, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, pudiendo, para este último caso, designar representantes con el objeto que los mismos ejerzan actividades vinculadas con la promoción turística del país.

- Estimular el desarrollo del "turismo de convenciones" y demás eventos que fueren de interés turístico.
- Informar las solicitudes de patentes de turismo y requerir la cancelación de las mismas, en los casos que determine el Reglamento.
- Calificar, registrar y clasificar las empresas, entidades y establecimientos que presten servicios turísticos.
- integrar las entidades internacionales de turismo y participar en las reuniones que las mismas realicen, cuando por su importancia así se requiera.
- Informar las solicitudes de concesión de playas de mar y riberas de lagos y ríos para el uso exclusivo de particulares, de conformidad con el Reglamento respectivo.
- Cooperar y asesorar a los organismos pertinentes en la preservación, conservación, puesta en valor y explotación del patrimonio artístico, cultural e histórico y de recursos naturales de interés turístico.
- Celebrar convenios con personas naturales o jurídicas o con organismos públicos y privados nacionales, internacionales o extranjeros, con el objeto de promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico.
- Dictar normas e instrucciones relativas a la actividad turística.
- Adquirir o enajenar material de promoción turística en conformidad con las normas que establezca el Reglamento.
- Convenir o contratar con personas naturales o jurídicas, organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros e internacionales, la colaboración o coordinación necesaria para el mejor cumplimiento de las funciones del Servicio.
- Enajenar u otorgar en concesión bienes que integran su patrimonio, con el objeto de destinarlos a la actividad turística nacional.
- Celebrar los contratos y ejecutar los actos que sean conducentes al cumplimiento de sus fines. (Biblioteca del congreso nacional, 1975)

### **2.1.3 Misión y Objetivos Estratégicos.**

Misión Institucional.

El sitio web de Sernatur, señala que su misión consiste en la ejecución de planes y/o programas basados en la Política Nacional de Turismo, impulsando el desarrollo sustentable de la actividad turística, incentivando la especialización, la calidad y la competitividad de la industria y promocionando los destinos y atractivos turísticos nacionales, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.

Objetivos estratégicos.

Ejecutar planes y/o programas basados en la Política Nacional de Turismo, impulsando el desarrollo sustentable de la actividad turística, incentivando la especialización, la calidad y la competitividad de la industria y promocionando los destinos y atractivos turísticos nacionales, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.

- Ejecutar acciones de promoción y difusión de los productos y destinos turísticos del país, a través de la participación y acción coordinada de los actores públicos y privados, para generar crecimiento en la industria turística.
- Promover la competitividad de la industria turística, formalizando la oferta e incorporando estándares de calidad, seguridad y sustentabilidad.
- Fortalecer los programas de turismo social para reducir la estacionalidad de la industria y promover el desarrollo regional y local.
- Ejecutar acciones orientadas al desarrollo y posicionamiento de destinos/productos para generar una oferta turística país integrada, especializada, diversa y sustentable.
- Desarrollar y especializar al capital humano en el sector turístico como factor estratégico para el logro de objetivos de competitividad y diferenciación.  
(SERNATUR)

#### **2.1.4 Programas del Sernatur**

- Programa Vacaciones Tercera edad:

El objetivo de este programa es promover el turismo interno en temporada baja y media. Orientado a adultos mayores, jubilados, pensionados, montepiados y personas con capacidad reducida, su propósito es la accesibilidad al turismo a este grupo etario. Para ello, se desarrollan paquetes de viaje que cuentan con subsidio del Gobierno.

- Programa Gira de estudio:

El objetivo de este programa es potenciar la ocupación de los servicios turísticos en temporada media y baja, preferentemente de pequeños y medianos empresarios y facilitar el acceso de los menores a los beneficios turísticos, permitiendo de esta manera que las nuevas generaciones conozcan y experimenten los aspectos económicos, sociales, culturales y cívicos de la región que visitan.

La gira de estudio es un viaje que está dirigido a estudiantes de enseñanza media de establecimientos municipales, corporaciones municipales, particulares subvencionados y de administración delegada de todas las regiones del país. Es Sernatur quien ofrece el paquete turístico de viaje para alumnos y profesores, otorgando un financiamiento cercano al 70% del valor del paquete turístico para los jóvenes del establecimiento que sean partícipes.

- Programa Turismo Familiar:

Este programa es una iniciativa de Gobierno, que consiste en subsidiar el 95% del valor de los paquetes turísticos modalidad todo incluido seleccionados, con el propósito que las familias puedan conocer diferentes destinos dentro de su región.

Está dirigido a familias cuyos integrantes sean chilenos o extranjeros residentes en Chile, sin distinción en cuanto a su conformación y que como requisito se encuentren dentro del 60% de vulnerabilidad socioeconómica según el Registro Social de Hogares. También pueden participar beneficiarios del subsistema de “Seguridades y Oportunidades” de la Ley 20.595 (Programa Abriendo Caminos) aunque no dispongan del puntaje señalado.

### **2.1.5 Unidades que conforman el Sernatur Valparaíso.**

La Dirección regional del servicio nacional de turismo de la región de Valparaíso además de la dirección y la secretaría, se compone de nueve unidades presentadas a continuación:

- Unidad de comunicaciones y relaciones públicas
- Unidad de Programa Vacaciones Tercera edad
- Unidad de Programa Gira de estudio
- Unidad de Programa Turismo Familiar
- Unidad de Servicios turísticos
- Unidad de capital humano turístico
- Unidad de destinos
- Unidad de productos
- Unidad de Administración y finanzas
- Unidad de gestión de personas
- Unidad de Marketing

Se debe tener presente que de estas nueve unidades existentes, al menos tres funcionarios se encargan de dos o más unidades. (Tirapegui, 2018)

### **2.1.6 Metas del Sernatur Valparaíso**

Las metas del Servicio nacional de turismo se encuentran en las formulaciones de convenio de desempeño colectivo de cada año. Este convenio tiene como objetivo fomentar el compromiso institucional con el mejoramiento de la gestión, lo que debe traducirse en resultados concretos que vayan en beneficio para las propias instituciones, el sector al cual pertenecen y en general a la institucionalidad pública.

Para el cumplimiento de estas metas, Sernatur ha definido 22 centros de responsabilidad (entre centros de nivel central y centros de direcciones regionales) junto con sus metas e indicadores, que se han diseñado de acuerdo a las directrices estratégicas del servicio.

Según la formulación de convenio de desempeño colectivo 2018, para la dirección regional de Valparaíso las metas del servicio para este año fueron las siguientes.

- Enviar el 90% de conciliaciones bancarias mensuales en plazo.
- Cumplir con un 100% de reportes oportunos en medición de ocupabilidad de habitaciones en Establecimientos de alojamiento turístico.
- Realizar el 100% de las inspecciones a prestadores de servicios turísticos planificadas para la región, priorizando turismo aventura.
- Realizar 8 charlas de Conciencia Turística.
- Realizar 10 acciones de difusión respecto del registro y/o sellos (Q y S) dirigidas a Prestadores de Servicios Turísticos.

(Sernatur, 2018)

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Planteamiento del problema y objetivos.**

#### **Planteamiento del problema.**

La percepción del ambiente laboral y sus efectos sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de Sernatur Valparaíso.

#### **Objetivo General.**

Analizar el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la percepción del ambiente laboral en el Sernatur Valparaíso.

#### **Objetivos específicos**

1. Definir el concepto de ambiente laboral y su relación con el cumplimiento de objetivos organizacionales
2. Describir a Sernatur Valparaíso y las unidades que lo conforman.
3. Caracterizar el ambiente laboral existente en Sernatur Valparaíso.
4. Detectar las variables o elementos del ambiente laboral que puedan incidir en el logro de objetivos organizacionales.
5. Relacionar los elementos encontrados con un instrumento que mida su incidencia en los objetivos organizacionales.
6. Determinar los posibles efectos del ambiente laboral en el logro de objetivos organizacionales.
7. Establecer propuestas en base a los resultados obtenidos.

### **3.2 Justificación del problema**

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia dentro de la organización, puesto que si es favorable beneficia las relaciones existentes dentro de la organización, desencadenando una mejora el desempeño de los funcionarios y un favorecimiento al logro de las metas de la organización.

Al existir un equilibrio en el clima laboral, los funcionarios trabajan de una manera más eficaz y con una mayor satisfacción, con sentido de identidad y de compromiso hacia la organización, brindando un mejor servicio y mejorando la imagen proyectada por este.

La descripción y el análisis del ambiente laboral dentro de una organización o servicio es de vital importancia para detectar las áreas de oportunidad existentes dentro de la organización y con ello, al ser identificadas, se puede elaborar un plan de mejora como propuesta para lograr un ambiente laboral más idóneo.

Es así que este trabajo basa su justificación en un elemento práctico, puesto que su desarrollo resuelve un problema institucional y además propone estrategias que pueden ayudar a su resolución por medio de la implementación de medidas para mejorar la institución.

### **3.3 Tipo de Metodología**

Como se mencionó en el principio del presente trabajo, la metodología a utilizar en el informe es de tipo Mixta. Siendo esta cualitativa descriptiva, puesto que lo que se pretende es el análisis al clima laboral de Sernatur Valparaíso y como sus variables y dimensiones logran incidencia en los objetivos organizacionales.

El método escogido fue tal ya que permite la recolección, análisis e integración de datos tanto cualitativos como cuantitativos necesarios para el desarrollo del estudio, debido a la existencia de las variables cualitativa y cuantitativa dentro del problema de investigación. Además este método promueve una perspectiva más amplia y profunda del problema y produce datos mucho más variados dadas las múltiples observaciones que se realizarán.

Para Hernández Sampieri “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema”. (Hernández Sampieri, 2010)

Para N. Cedeño, se ha verificado actualmente que a través de los estudios mixtos se logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La investigación mixta se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) y no en sus debilidades. Se ocupa de formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; se encarga de producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o

ambientes y análisis. Por último, permite una mejor exploración de los datos, desarrollando nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas. (Cedeño, 2012)

### **3.4 Justificación metodológica del estudio.**

Para Alvarez-Gayou, este tipo de paradigma, denominado también fenomenológico, cualitativo o hermenéutico, se basa en la necesidad de comprender la práctica social sobre la que se pretende actuar, describiendo la cotidianidad, analizando los problemas y actitudes de los individuos. (Hernández, 2016)

### **3.5 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación para este trabajo de título es de tipo descriptivo, puesto que se realiza para describir situaciones, eventos, personas o comunidades que se pretendan analizar. Según Dankhe, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe). Esta investigación no pretende solo acumular datos, sino que también se debe definir su manera de analizarlos y su proceso.

### **3.6 Descripción de la técnica de recopilación de datos**

El proceso para la recopilación de datos es realizado por medio de una encuesta realizada directamente a todos los encargados de las unidades que conforman la dirección regional del servicio nacional de turismo y una entrevista semi-estructurada a un funcionario del servicio.

Por medio de la encuesta, se espera la recolección de información que recoja las percepciones e interpretaciones de la atmósfera de trabajo de los funcionarios a encuestar y si estas apreciaciones logran influir en los objetivos organizacionales del servicio. Es por ello que una vez realizada esta encuesta, se espera la obtención de

resultados que nos conduzcan a una elaboración de propuestas que mejoren las falencias encontradas.

La encuesta será realizada a todos los funcionarios de Sernatur Valparaíso y constará de veintidós enunciados que abarcarán los factores de Relaciones personales, apoyo, estructura, reconocimiento/remuneración, satisfacción y objetivos organizacionales de la organización. Estos enunciados se responderán bajo la escala del 1 al 5 donde (5) es totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo. Además habrá cinco preguntas de desarrollo breve que se relacionan con las preguntas anteriormente respondidas. Esta encuesta una vez realizada, será traspasada a una tabla de vaciado para su posterior análisis.

A través del método de la entrevista también se espera la recolección de información sobre la problemática de investigación. El tipo de entrevista escogida será de tipo semi-estructurada, en la cual se alternarán preguntas estructuradas con preguntas espontáneas, esperando una mayor libertad, profundidad y flexibilidad en la obtención de la información. Esta entrevista será aplicada solo a un funcionario del servicio para su posterior transcripción.

Encuesta realizada a los funcionarios del Sernatur Valparaíso.

N° FOLIO 00

## Encuesta de Ambiente Laboral

La presente encuesta tiene como objetivo principal analizar la forma en que el funcionario del servicio percibe el ambiente laboral en el que se desempeña y su relación con el logro de objetivos organizacionales.

A continuación en la primera parte, se presentará una serie de preguntas agrupadas en cinco ítems, en una escala del 5 al 1 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X la alternativa que mejor describa lo que piensa. En la segunda parte se presentarán cinco preguntas de desarrollo breve, las cuales se agradecerá que responda con la mayor sinceridad posible. Esta encuesta es anónima.

### **Primera parte**

Responda según:

- 5 Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo.

A	Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
1	Existe ayuda y colaboración constante con mis compañeros de trabajo.					

2	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo.					
3	Existe un ambiente de respeto, dialogo y confianza.					
4	Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.					

<b>B</b>	<b>Liderazgo y Relación con el superior jerárquico.</b>	5	4	3	2	1
5	El superior tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo.					
6	El superior dialoga de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.					
7	Se involucra en la ejecución de actividades de cada unidad.					
8	Fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.					

<b>C</b>	<b>Estructura y organización.</b>	5	4	3	2	1
9	Conozco perfectamente bien como está organizado el servicio, quienes son los directivos, las áreas que existen, etc.					
10	Estoy enterado/a de los reglamentos, normas y políticas de la empresa.					
11	Se perfectamente a que se dedica el servicio, quienes son sus usuarios, a donde va y que					

	pretende lograr a mediano y largo plazo.					
12	El servicio se preocupa de forma constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.					

<b>D</b>	<b>Rendimiento, satisfacción, reconocimiento y remuneración.</b>	5	4	3	2	1
13	Considero que la distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es buena.					
14	La dirección reconoce y valora mi trabajo.					
15	Siento satisfacción con el trabajo y las funciones que realizo.					
16	Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi trabajo.					
17	Considero que recibo una justa retribución (económica y motivacional) por las labores desempeñadas.					
18	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal.					
19	En el servicio mis labores están claramente definidas.					

<b>E</b>	<b>Objetivos y metas de trabajo.</b>	5	4	3	2	1
20	Considero que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales.					

21	En el grupo de trabajo, cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos , etc.					
22	Tiene conocimiento y compromiso con las metas organizacionales que le competen a su área.					

**Segunda parte**

1.-Defina en tres palabras como es el Ambiente laboral en su lugar de trabajo (Entienda por ambiente laboral la atmósfera característica de la organización y la percepción que usted tiene de la organización.).

---



---

2.-De acuerdo a la respuesta de la pregunta 20 (Considero que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales), Argumente el porqué de su respuesta.

---



---



---

3.- ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?, ¿Ha recibido en algún momento necesario el apoyo y colaboración de ellos? Señale.

---



---



---

4.- ¿Se siente satisfecho e identificado con trabajar en el servicio?, ¿Cree que se le ha motivado y reconocido su trabajo de una buena forma?, ¿Por qué?

---



---

---

---

5.-Por último, ¿Qué aspectos mejoraría usted del ambiente laboral que permitan una maximización en el desarrollo de los objetivos y metas organizacionales? Nombre dos o tres aspectos a mejorar

---

---

---

Gracias por sus respuestas.

### 3.7 Descripción de las variables del estudio

Para Fidias Arias, una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Por lo tanto un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida (Arias, 1999).

1. Ambiente laboral.

Nominal: Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al 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 dicho trabajo.

Operacional: Ítems para medir las dimensiones del ambiente organizacional.

2. Relaciones Laborales.

Nominal: Interacción recíproca entre dos o más personas del mismo entorno laboral. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Operacional: Clasificación de las relaciones laborales.

3. Estructura.

Nominal: Ordenación de las áreas o unidades que conforman la organización.

Operacional: Tipos de estructura laboral.

4. Recompensa y reconocimiento.

Nominal: El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Alienta satisfacción laboral, el compromiso y la productividad. En cambio la recompensa usa incentivos monetarios y financieros para compensar el desempeño de los empleados.

Operacional: Clasificación y escalas de recompensas y de reconocimiento.

5. Satisfacción laboral.

Nominal: Grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Operacional: Medición del grado de satisfacción laboral.

6. Metas institucionales.

Nominal: Situación deseada que debe alcanzarse.

Operacional: Etapas o porcentaje de cumplimiento.

### 3.8 Descripción del Universo, población y muestra.

Universo: Servicio Nacional de turismo Región de Valparaíso.

Población: Funcionarios del Sernatur Región de Valparaíso.

Muestra: Funcionarios del Sernatur Región de Valparaíso.

### 3.9 Relación entre variables y preguntas.

Variables	Dimensiones	Indicador	Ítem
Ambiente Laboral.	Relaciones laborales.	Apoyo. Colaboración. Confianza.	¿Existe ayuda y colaboración constante con mis compañeros de trabajo?  ¿Existe un ambiente de respeto, dialogo y confianza?  ¿Me siento a gusto en mi grupo de trabajo?
	Estructura.	Capacitaciones.  Normativa.  Descripción y definición de	¿El servicio se preocupa de forma constante de la capacitación de los funcionarios?

		funciones.	¿Están bien definidas las funciones de todos los funcionarios?
	Recompensa y reconocimiento.	Valoración del trabajo.  Remuneración.	¿Mis superiores y mis compañeros valoran mi trabajo?  ¿Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo?
	Satisfacción laboral.	Distribución de carga laboral.  Identificación con el servicio.  Contribución al logro de objetivos.	¿Siento satisfacción con mi trabajo y con las funciones que realizo?  ¿Puedo combinar mi trabajo con mi familia y mi desarrollo personal?
Objetivos y metas organizacionales	Funciones del cargo.	Conocimiento.  Compromiso.	¿Tiene conocimiento de todas las funciones asociadas a su cargo?
	Metas de convenio de desempeño colectivo.	Conocimiento.  Compromiso.	¿Tienen conocimiento y compromiso de las metas que le competen a su área?

	Cumplimiento de acuerdo al ambiente laboral.		¿Considera que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
--	--	--	--

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

En el siguiente capítulo se efectuara un análisis de las respuestas de la encuesta realizada a los funcionarios del Sernatur Valparaíso. Encuesta en la cual se desprenden variables que ayudaran a responder la problemática inicial.

Las variables son las siguientes:

1. Ambiente Laboral.
2. Relaciones laborales.
3. Estructura.
4. Recompensa y reconocimiento.
5. Satisfacción Laboral.
6. Objetivos y metas Institucionales.

La siguiente tabla muestra las variables detectadas en la encuesta y las preguntas que se relacionan en cada una de ellas:

Variables:	Preguntas de la encuesta.
1. Ambiente Laboral.	20, 1 de desarrollo, 2 de desarrollo, 5 de desarrollo.
2. Relaciones Laborales.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 3 de desarrollo.
3. Estructura.	9,10,11,12,19,21.
4. Recompensa y reconocimiento.	14,15,16,17.
5. Satisfacción laboral.	6, 13, 14, 15, 18, 19, 4 de desarrollo.
6. Objetivos y metas institucionales.	20, 21, 22, 2 de desarrollo, 5 de desarrollo.

#### **4.1 Análisis de perfiles de cada funcionario encuestado.**

Para comenzar el análisis se elaboran perfiles de cada uno de los funcionarios encuestados:

Total de funcionarios encuestados: 13.

Perfil Funcionario 1: Se visualiza una persona que posee un apoyo de sus compañeros de trabajo, pero que no está tan seguro de que su superior tenga la capacidad de ser un buen líder ni de apoyarlo en las funciones que realiza. El funcionario afirma conocer cómo funciona el servicio y sus metas, aunque señala la falta de capacitación continua en su área y de definición de sus labores. Respecto al tema de rendimiento, remuneración y satisfacción, el encuestado se demuestra totalmente insatisfecho en este ítem. Por último, el encuestado está en desacuerdo con que el ambiente laboral del sernatur facilite el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 2: Se visualiza una persona que posee un buen apoyo de sus compañeros y se siente en confianza con su grupo de trabajo. El funcionario afirma que solo medianamente el superior dialoga sobre su trabajo y como mejorarlo, además de que éste si tiene capacidad para la resolución de problemas frecuentes. Señala conocer cómo funciona el servicio, sus funciones y sus metas. En general, el funcionario se encuentra satisfecho respecto de la remuneración y su reconocimiento. Por último, el encuestado se considera en desacuerdo con que el ambiente laboral del sernatur facilite el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Perfil funcionario 3: El funcionario señala tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, además considera a su superior como alguien absolutamente capacitado para la resolución de problemas frecuentes, asimismo de involucrarse en sus labores. El funcionario señala que conoce y está enterado del funcionamiento general del servicio, de sus funciones y de sus metas. También está bastante satisfecho con el reconocimiento, su remuneración y su satisfacción en general con la pertenencia al servicio. Por último, el funcionario está de acuerdo con que el ambiente organizacional influye en un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 4: El funcionario señala no tener la mejor relación con sus compañeros de trabajo, específicamente en lo que es el tema de confianza. Señala que el superior a pesar de ser capaz para solucionar los problemas o inconvenientes del servicio, no se ha involucrado en el trabajo del funcionario y como poder mejorar sus labores. Respecto al conocimiento de la estructura organizacional, el funcionario dice conocerla medianamente. Señala además que solo moderadamente el servicio se ha ocupado del tema de la capacitación en su área, además asegura que sus labores dentro del servicio no están definidas. Respecto al ítem de reconocimiento y satisfacción, el funcionario se declara de acuerdo con su remuneración y su valoración en el trabajo. Por último, el funcionario considera que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales medianamente.

Perfil Funcionario 5: El funcionario asegura tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, aunque respecto de su superior señala que este solo cuenta medianamente con una buena capacidad de solución de problemas del servicio. Respecto a la estructura, el funcionario afirma conocerla adecuadamente, al igual que sus labores. El encuestado asevera que solo medianamente el servicio se ocupa de capacitaciones en su área. Sobre el ítem de reconocimiento, señala sentirse satisfecho con su trabajo y se siente medianamente valorado en su trabajo. Por último, señala que el ambiente laboral si incide en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Perfil funcionario 6: El funcionario asegura tener una excelente relación laboral con sus compañeros y superior, señalando que este último tiene la capacidad para la resolución de problemas y que además de ello se preocupa de la calidad de trabajo y en cómo mejorarlo. El funcionario dice conocer perfectamente a la organización, sus labores y sus metas. Señala el tema de las capacitaciones como lo más débil de la organización, el cual puntuó en la escala de 1 a 5 con un 4. Respecto a la remuneración, reconocimiento y satisfacción, este funcionario señala sentirse reconocido y bien remunerado, además de sentirse satisfecho con sus labores realizadas. Por último, considera que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 7: El funcionario afirma tener una relación laboral medianamente buena con sus compañeros. Señala que su superior sí está capacitado para enfrentar los problemas del servicio y se involucra en las actividades de la unidad del funcionario. El encuestado dice conocer la organización del servicio, sus labores y las metas correspondientes a su área y a que se dedica, exceptuando las normas y/o reglamentos

del servicio. Respecto al ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción el funcionario se encuentra satisfecho con ello. Por último considera que el ambiente laboral facilita absolutamente el logro de objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 8: El funcionario reconoce una buena relación con sus compañeros y con su superior, aunque se mantiene neutral al señalar que falta diálogo con este último respecto al desempeño en su área. El funcionario dice conocer perfectamente el funcionamiento, las normas y a lo que se dedica el servicio, sus metas y sus funciones. Destaca la existencia de capacitaciones en su área. Respecto al ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción el funcionario declara sentirse a gusto con su sueldo y su valoración como trabajador. Por último, el funcionario señala que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 9: El funcionario señala tener una relación regular con sus compañeros de trabajo, señala que su superior es una persona capaz de enfrentar las problemáticas del servicio y que este último dialoga con él para mejorar su desempeño. Respecto a la estructura del servicio, el funcionario declara conocer su organización, su reglamento y las metas organizacionales que le competen a su área. El funcionario declara la falta de capacitación en su área y la definición de sus labores dentro del servicio. Respecto al ítem de reconocimiento y remuneración, el funcionario declara sentirse reconocido y satisfecho con sus labores, pero no así con su remuneración. Por último, señala que el ambiente laboral facilita medianamente el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 10: El funcionario tiene una relación regular con sus compañeros de trabajo, al igual que con su superior jerárquico, quien según el funcionario solo medianamente es capaz de resolver los problemas que se presentan en su trabajo y de dialogar sobre su desempeño. Respecto a la estructura y organización, el funcionario declara no conocer bien el funcionamiento de esta, sus reglamentos y normas, declarando además una regular capacitación a su área y del conocimiento acerca de las metas que le competen. Sobre el ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción, el funcionario declara sentirse bien con estos aspectos, exceptuando el de remuneración que señala ser regular. Por último, el funcionario declara que el ambiente laboral solo influye medianamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 11: El funcionario afirma tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo y afirma el buen desempeño de su superior frente a los problemas

y obstáculos del servicio. Respecto a la organización, el funcionario declara conocer de forma óptima como funciona, su normativa, a que se dedica el servicio, sus funciones y sus metas organizacionales, además de manifestar que en su área existen capacitaciones. Sobre el ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción también manifiesta un buen desarrollo de ellas, sobretodo en la valoración de su trabajo. Por último, el funcionario señala que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 12: El funcionario declara tener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo y sobre su superior, afirma que éste posee una capacidad regular para resolver los problemas más frecuentes, pero que no dialoga con él acerca de su trabajo y como mejorarlo. Sobre la estructura de la organización, el funcionario declara no conocer tan bien la organización del servicio, su normativa y a que se dedica el servicio. Además declara que no existe una capacitación suficiente en su área. Respecto al ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción el funcionario declara sentirse conforme, donde el punto más bajo está en la valoración de su trabajo que evaluó con puntuación 3 (medianamente) en la escala de 5 a 1. Por último, el funcionario señala que el ambiente laboral no facilita necesariamente el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Perfil Funcionario 13: El funcionario señala tener una relación laboral regular con sus compañeros de trabajo. En relación al superior, señala que éste si tiene la capacidad para resolver los problemas que se presentan y de dialogar con él acerca de su desempeño. Respecto de la estructura, el funcionario declara conocer bien la organización, su normativa y funcionamiento, las labores que le competen y las metas relacionadas con su área. Sobre la capacitación señala que es regular en su área. Respecto al ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción, el encuestado declara sentirse conforme con todos estos aspectos. Por último, el funcionario señala la importancia que tiene el ambiente laboral en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

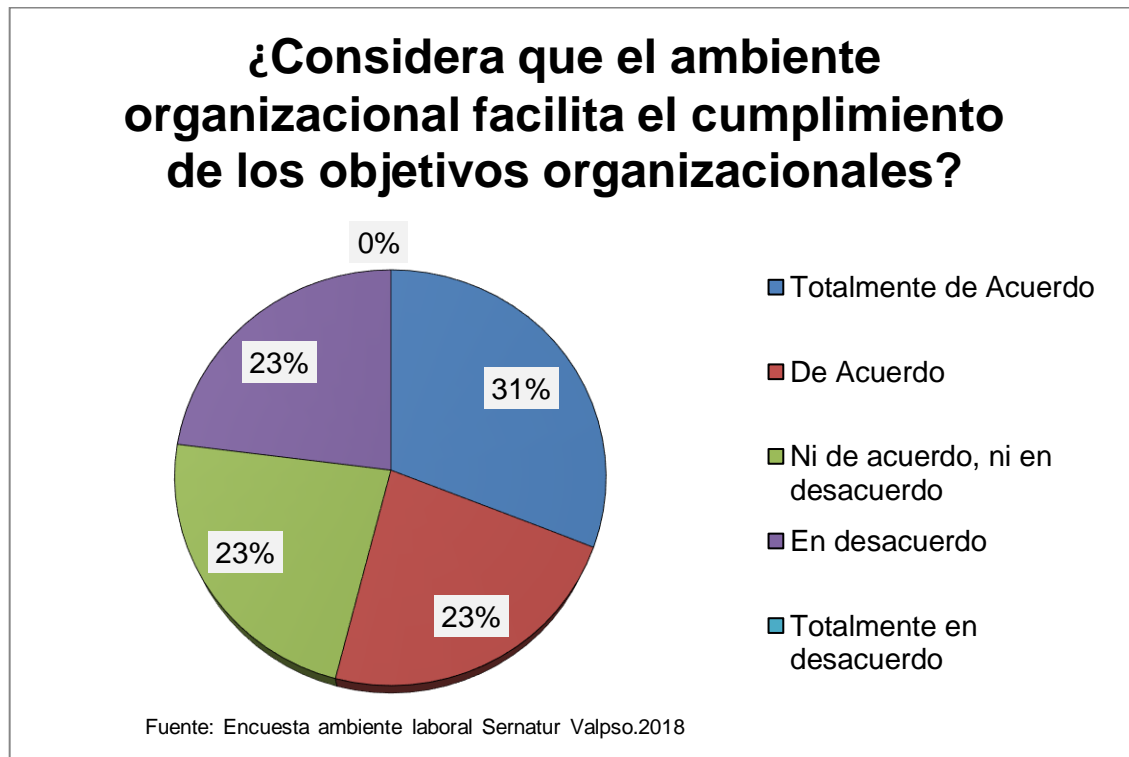
A modo general, los funcionarios encuestados rescatan una buena relación laboral, señalan que el trabajo del superior es regular a buena, aunque falta más dialogo con este respecto al desempeño. Los funcionarios conocen bien el funcionamiento del servicio, aunque algunos de ellos no tienen definidas totalmente sus funciones, otros no tienen del todo claras sus metas y algunos declaran no estar conformes con las capacitaciones que reciben.

Sobre el ítem de reconocimiento, remuneración y satisfacción, el más bajo de estos tres fue el relacionado con la remuneración, en el cual los funcionarios que puntuaron con 1 o 2. Las respuestas asumen que el salario no es justo y no es acorde a las responsabilidades del cargo.

#### 4.2 Relación entre las variables: Ambiente laboral-Objetivos organizacionales.

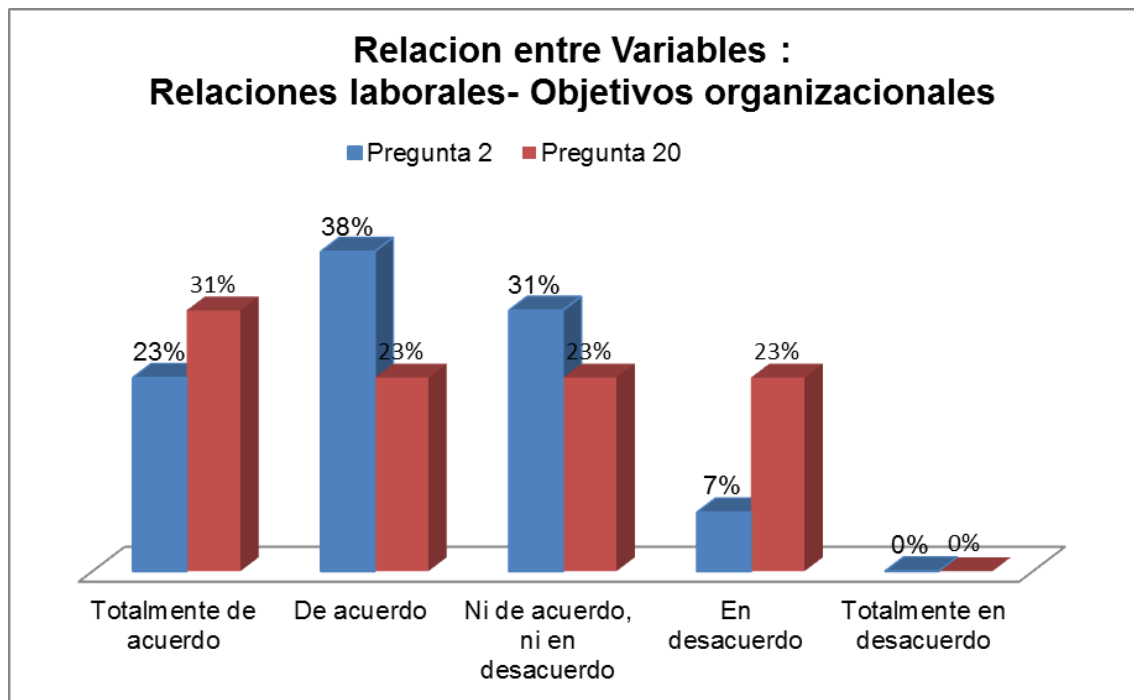
Respecto a la relación del ambiente laboral en los objetivos organizacionales, la mayoría señala que existe una facilidad en el logro de los objetivos organizacionales si el ambiente organizacional es el adecuado con un 31% totalmente de acuerdo y un 23% de acuerdo (total 54% de acuerdo), mientras que el resto se muestra neutral (23%) o en desacuerdo (23%) respectivamente. De los encuestados ninguno se mostró totalmente en desacuerdo.

Para ello se muestra el siguiente gráfico:



A continuación se relacionarán las variables antes mencionadas para responder de forma más acabada a la problemática inicial.

### 4.3 Relación entre las variables Relaciones laborales - Objetivos y metas institucionales.



Fte: Encuesta ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018.

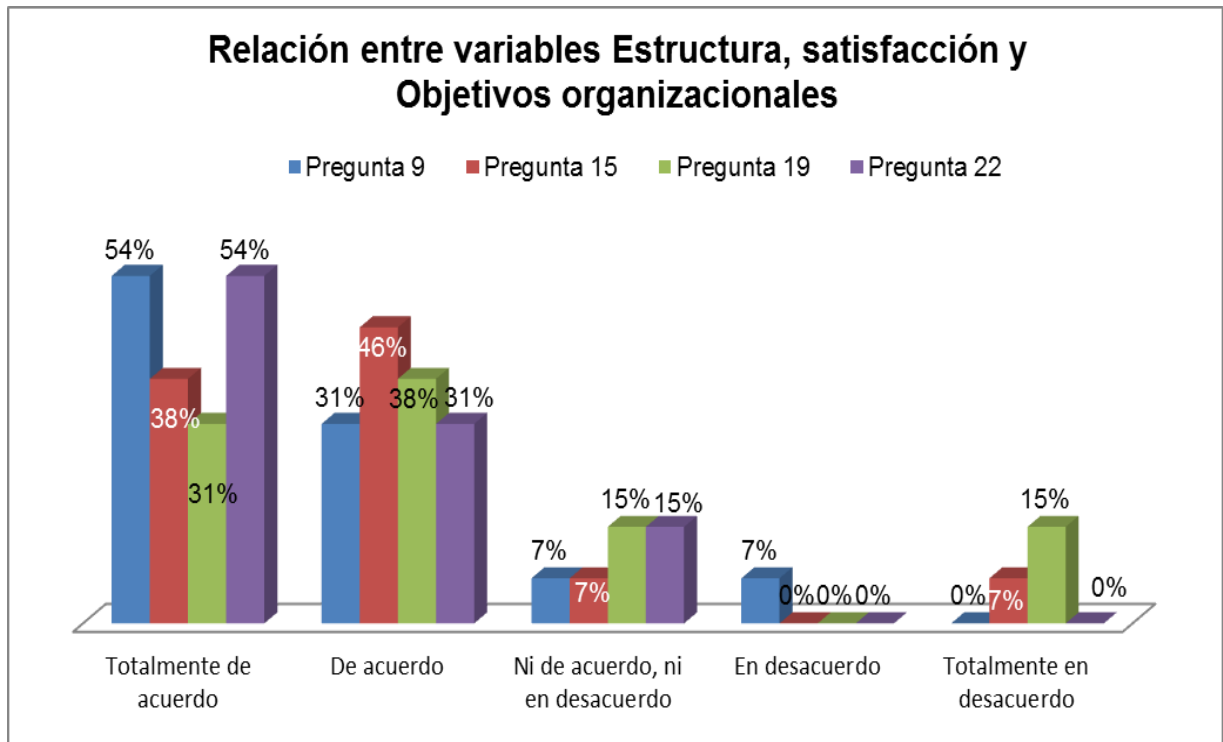
Sobre la pregunta n°2 (Relaciones laborales): “¿Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo?” un 61% de los encuestados declara sentir que puede conversar abiertamente con sus compañeros de trabajo. Pese a ello, respecto a la pregunta n°3 de desarrollo breve que señalaba: “¿Cuál es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?” Y “ ¿Ha recibido en algún momento necesario el apoyo y colaboración de ellos?” Un 38% de los funcionarios encuestados afirmaron que si bien la relación laboral con sus compañeros era buena, en el momento de requerir el apoyo necesario los compañeros no se involucraron, o solo lo hicieron muy pocas veces, incluso un encuestado manifestó que a pesar de tener una excelente relación laboral, en el momento de ingresar al servicio no recibió de sus compañeros el apoyo o colaboración necesaria para desempeñarse en esos primeros días. El resto de los encuestados declara tener una buena relación y el apoyo o colaboración necesaria o declara no haberla necesitado en algún momento para desempeñar sus funciones. Por lo tanto, el tener la capacidad de conversación con tus compañeros y confianza necesaria para hablar sobre estos, no necesariamente garantiza apoyo o colaboración de ellos cuando es necesario.

Esto se puede apreciar de manera más clara en los casos de los entrevistados n°1 y n°4, donde el primero señaló que puede conversar abiertamente con sus compañeros de trabajo (puntuando con un 5 en la escala de 5 a 1), pero fue categórico en señalar que muchas veces no ha recibido el apoyo y la colaboración de ellos. Un caso similar es el del entrevistado n°4, quien puntuó solo con un 2 en la escala de 5 a 1 sobre que podía conversar abiertamente con sus compañeros de trabajo. Este funcionario explicó que pese a que el ambiente del servicio en que se desenvuelve es apto, afirma que no ha tenido la disposición total de sus compañeros en los momentos en que ha necesitado apoyo y que por lo general a sus compañeros no les interesa involucrarse.

Respecto a la pregunta n°20 (ambiente laboral-objetivos organizacionales): “¿El ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales?” El 54% está de acuerdo con esta aseveración, mientras que el 46% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Entre las respuestas que se generan las opiniones están divididas, puesto que algunos encuestados señalan que el ambiente laboral es imprescindible para el desarrollo de las metas organizacionales y que incluso puede reemplazar otras falencias que puedan surgir en el servicio. Un encuestado afirma que el ambiente laboral no entorpece la ejecución de sus labores, pudiéndolas realizar sin inconvenientes. Sin embargo otros encuestados aplican la definición de ambiente laboral a la realidad del servicio, señalando que en el caso del sernatur Valparaíso, el ambiente laboral existente no facilita los objetivos organizacionales puesto que existen falencias importantes que impiden o dificultan la realización de los logros, este el caso de los entrevistados n°1, n°4 y n°10 quienes destacan la falta de personal y la acumulación de tareas a ciertos funcionarios como aquello que impide o retrasa un mejor logro de los objetivos y metas.

Siendo así, se puede señalar que la mayoría de los funcionarios encuestados considera importantísimo una buena relación laboral con sus compañeros y que por tanto la presencia de ella dentro del ambiente laboral la convierte en esencial y determinante para un buen logro de los objetivos de la organización. Pese a este resultado, se debe tener en cuenta que existen ciertas falencias en la organización que dificultan el logro de los objetivos y que se irán viendo a medida que avanza este cruce de variables.

#### 4.4 Relación entre las variables Estructura y organización-Objetivos y metas organizacionales - Satisfacción laboral.



Fte: Encuesta ambiente Laboral Sernatur Valpsu. 2018.

Acerca de la pregunta n°9 (estructura): “¿Conozco perfectamente bien como está organizado el servicio, quiénes son los directivos, las áreas que existen, etc.?” Un 85% de los encuestados señala conocer de buena forma el servicio.

Sobre la pregunta n°15 (satisfacción): “¿Siento satisfacción con el trabajo y las funciones que realizo?” Un 84% dice estar de acuerdo y por tanto sentirse satisfecho de las funciones que realiza y solo un 7% dice estar totalmente en desacuerdo con la pregunta.

Respecto de la pregunta n°19 (estructura-satisfacción) que menciona si en el servicio las labores del encuestado están claramente definidas, un 69% declara ser así, mientras que un 15% está en total desacuerdo con ello, el porcentaje restante se mantiene neutral.

Por ultimo en la pregunta n°22 (objetivos organizacionales): “ ¿El funcionario tiene conocimiento y compromiso de las metas que le competen a su área?” El 85% declara

conocer y estar comprometido con las metas del servicio, mientras que el porcentaje restante se mantiene neutral.

Respecto a esta relación, de los encuestados que declararon un buen conocimiento del servicio en el cual se desempeñan. La mayoría coincide con sentir una gran satisfacción en el trabajo y las funciones que realiza. Solo dos encuestados declararon que a pesar de conocer como está estructurado el servicio no se sienten o solo están medianamente satisfechos con su trabajo y las funciones que realiza. Se destaca el caso del funcionario n°1 quien puntuó con 5 en la escala de 5 a 1 el conocimiento del servicio, pero que puntuó con solo un 1 en la misma escala a la satisfacción que siente por su trabajo y las funciones realizadas.

Siguiendo con esto, existe otro caso a destacar, puesto que en los funcionarios n°4 y n°1 a pesar de que señalan un buen conocimiento de la estructura y de las metas organizacionales que les competen a su área, aseguraron no tener sus labores perfectamente definidas, puntuando esta pregunta con un 1 en la escala de 5 a 1.

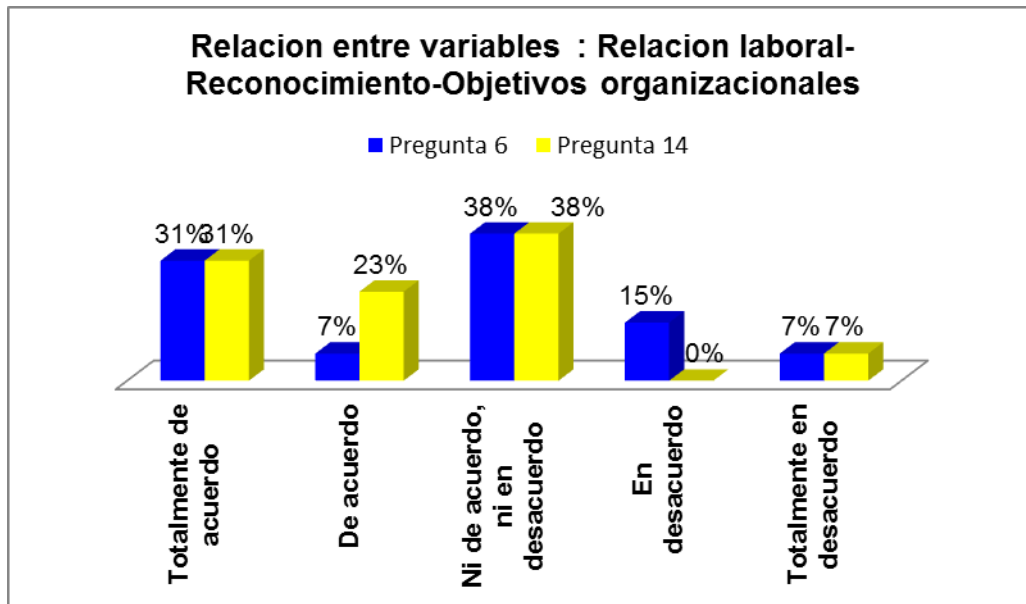
Otro caso a destacar es el del funcionario n°10, quien señala no conocer del todo bien la organización del servicio y solo medianamente las metas organizacionales de su área. Sin embargo, declara sentir satisfacción en las funciones que realiza y que hay una buena definición de ellas.

De esto podemos desprender que si bien, un altísimo porcentaje del personal declara conocer perfectamente la estructura organizacional y de las metas que le competen a su área, el porcentaje baja cuando se declara si sus funciones están bien definidas.

Por otra parte, respecto a la satisfacción que sienten los funcionarios dentro del servicio, se puede señalar que el conocimiento de la estructura y de las metas que debe lograr cada funcionario es importante para sentirse bien dentro del servicio y considerar que su labor aporta a la organización. Pese a ello se debe considerar la definición de funciones, especialmente en aquellos funcionarios que se sienten insatisfechos en el servicio.

Es por ello que se debe tener en cuenta la definición de las funciones de los encuestados, puesto que si el índice de acuerdo no es demasiado alto, significa que muchos de los funcionarios no tienen del todo enterado sus funciones y su labor dentro del servicio, además de estar pasando posiblemente por periodos de sobrecarga laboral. Lo que influiría en su satisfacción con la organización y muy probablemente en el logro de metas.

#### 4.5 Relación entre las variables Relación laboral – Satisfacción (Reconocimiento) - Objetivos organizacionales.



Fte: Encuesta ambiente Laboral Sernatur Valpso. 2018.

Sobre la pregunta n°6 (Relaciones laborales): “¿El superior dialoga de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar?” El 38% afirmó que su superior ha dialogado con él sobre su trabajo, mientras que otro 38% declara que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 23% restante declara que su superior nunca se ha acercado a él para dialogar sobre su desempeño laboral.

Respecto de la pregunta n°14 (Satisfacción/Reconocimiento): “¿La dirección reconoce y valora mi trabajo?” El 54% declara que si le ha reconocido y valorado su trabajo, frente a un 38% que se declara neutral frente a este tema y un 7% que señala tajantemente que la dirección del servicio no valora su trabajo.

Aquí nuevamente destaca el caso del funcionario n°1, quien en ambas preguntas calificó con un 1 en la escala de 5 a 1 sus respuestas, señalando que jamás con algún directivo ha hablado acerca de su trabajo y que tampoco la dirección le ha valorado la realización de sus labores. Este caso es bastante llamativo, puesto que en todas las preguntas relacionadas con reconocimiento laboral, este funcionario se encuentra insatisfecho y no valorado por sus labores, además deja en evidencia la falta de interés del directivo en las funciones que son realizadas por él. Incluso este funcionario en una de sus respuestas

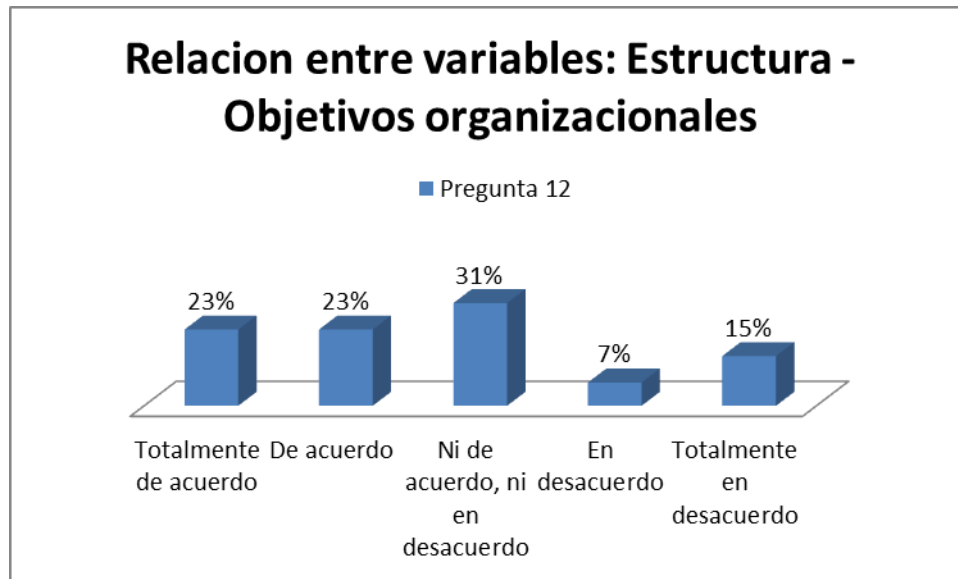
destaca una pésima comunicación con el nivel central. Otro caso un tanto similar es la del funcionario n°2 quien a pesar haber puntuado con un 3 en la escala de 5 a 1 las preguntas sobre relaciones laborales con el superior y reconocimiento, señaló que se sentía satisfecho y reconocido por quien trabajaba junto a él, pero no así con la dirección.

Sobre la relación de estas dos variables (Relación laboral con el superior y reconocimiento) con los objetivos organizacionales, se recurrirá a las Respuestas de la preguntas n°2 y n°4 de desarrollo de los encuestados en las cuales se han recibido respuestas referidas hacia la comunicación con el superior y otras referidas con el reconocimiento y la valoración . En el caso de la pregunta n°2 de desarrollo, el 38% de los encuestados (5 de 13) mencionan ciertas falencias que pueden obstaculizar el logro de objetivos y que se relacionan con la comunicación existente entre la dirección y el funcionario. Las falencias mencionadas son: Mala comunicación con la dirección tanto nacional como regional, desorden organizacional, mala definición de funciones y sobrecarga laboral.

Respecto a las respuestas de la pregunta n°4 de desarrollo, un 23% de los funcionarios encuestados declararon no sentirse valorados al menos en relación con la dirección regional, aunque un 38% declara que la dirección nacional jamás ha valorado y reconocido sus labores.

Como se puede apreciar entonces, el no contar con una buena comunicación con el superior jerárquico, ni con un reconocimiento y valoración adecuada que permita cierta satisfacción e involucramiento con el lugar de trabajo, generarían una disminución en el índice del logro de objetivos y metas. Por lo tanto, realizar correcciones básicas que permitan una mayor comunicación con las direcciones (regional y nacional) y una valoración también de parte de estas, incidirían en el resultado de las metas.

#### 4.6 Relación entre las variables Estructura – Objetivos organizacionales



Fte: Encuesta ambiente Laboral Sernatur Valpso. 2018.

Respecto a la pregunta n°12 (Estructura) “¿El servicio se preocupa del perfeccionamiento y capacitación de los funcionarios?” El 46% señala que el servicio si cumple con capacitaciones, mientras que el 54% se mantiene neutral o asegura que el servicio no se ocupa de otorgar buenas capacitaciones a su área.

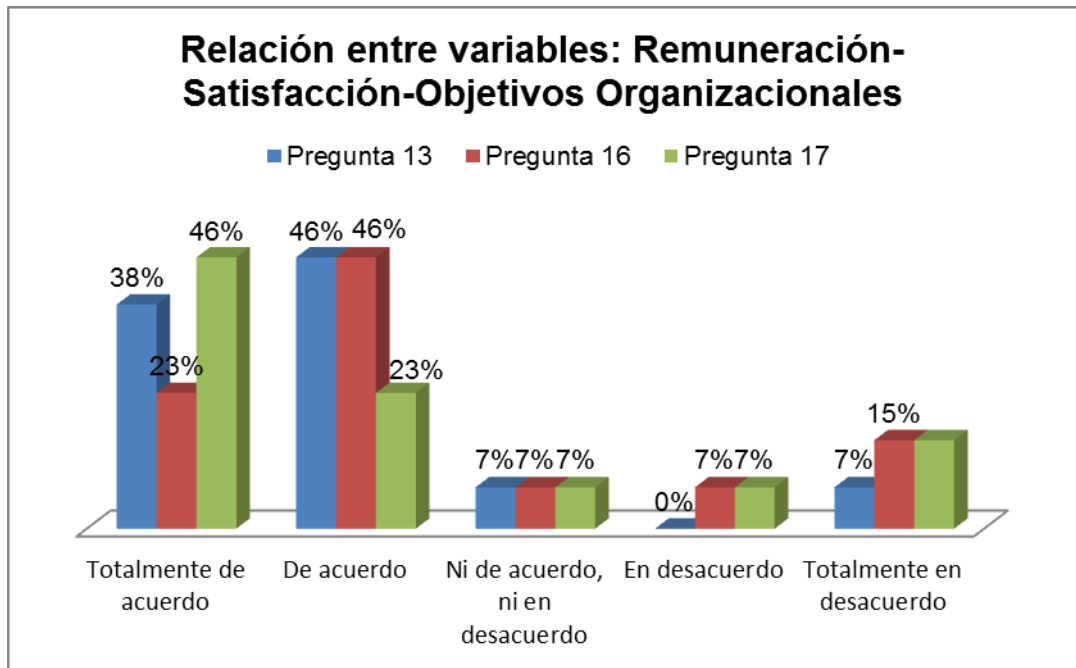
Dentro de los encuestados que calificaron con un 1 en la escala de 5 a 1 a esta pregunta, el funcionario n°1, señala que algunos aspectos a mejorar dentro del servicio para maximizar el desarrollo de objetivos organizacionales son: El mejoramiento de la carrera funcionaria, la que entre sus puntos contempla la capacitación y el perfeccionamiento del personal reclutado, y mejorar el diagnóstico interno en la organización, el cual una vez detectado debería incluir jornadas de capacitación para los encargados y apoyos de las unidades existentes en el servicio.

El funcionario n°4 que también califico con un 1 esta pregunta, señala que ciertos aspectos a mejorar dentro del servicio para mejorar los objetivos organizacionales son: La reducción de la sobrecarga laboral a ciertos funcionarios, lo que no solo genera tardanza en el desarrollo de los objetivos organizacionales, sino que también muchas de estas nuevas funciones al ser incorporadas de manera tan rápida, son explicadas rápidamente sin que el funcionario entienda el verdadero sentido de tales funciones, por lo que se hace

necesario incluir jornadas de capacitación en las áreas donde ocurran situaciones de esa índole.

Otros caso es el del encuestado n°10 Quien puntuó con un 3 (medianamente) en la escala de 5 a 1, él señala que un aspecto a mejorar para una mejora de los objetivos organizacionales es la mejora en la capacitación en los procesos licitatorios, para evitar la sobrecarga en otras áreas donde los funcionarios estén más capacitados.

#### 4.7 Relación entre las variables Satisfacción – Remuneración - Objetivos organizacionales



Fte: Encuesta ambiente Laboral Sernatur Valpso. 2018.

Respecto a la pregunta n°13 (Satisfacción): “¿Considero que la distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es buena?” A pesar de que el 84% señala tener una carga de trabajo normal, existe un 7% que declara que no es así para nada y que su carga de trabajo es excesiva.

Sobre la pregunta n°16 (remuneración): “¿Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi trabajo?” El 69% declara que su remuneración está acorde a las responsabilidades de su cargo

mientras que un 23% declara no sentirse satisfecho respecto entre lo que gana y sus labores. El 7% restante se mantiene neutral.

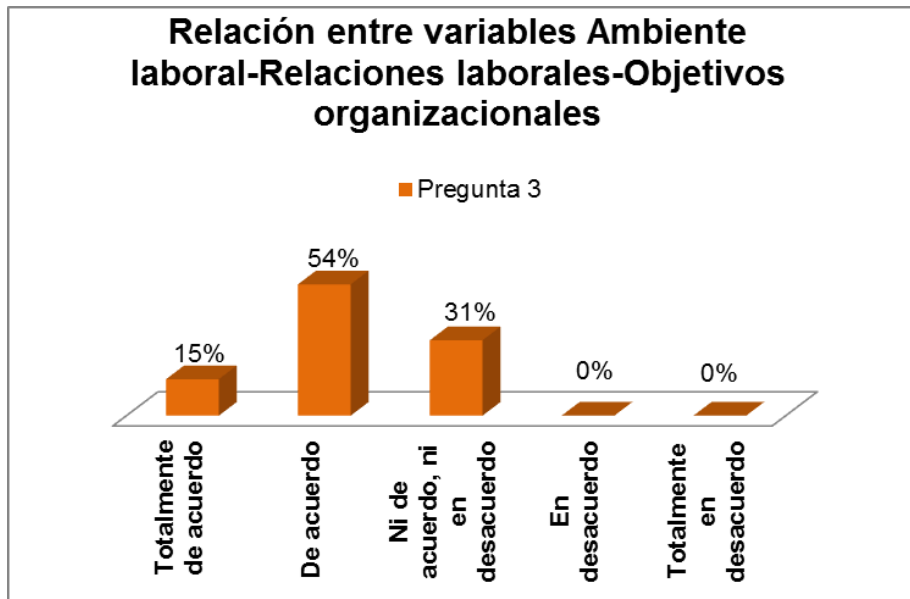
La pregunta n°17: "¿Considero que recibo una justa retribución (económica y motivacional) por las labores desempeñadas?" El 69% considera que si recibe una retribución por sus labores desempeñadas, mientras que el 23% está en desacuerdo y un 7% se mantiene neutral.

Dentro de estos casos de insatisfacción, nuevamente es el funcionario n°1 quien ha puntuado con un 1 en la escala de 5 a 1 las respuestas de las tres preguntas realizadas. Según este funcionario encuestado, dentro de la organización existe mucho desorden, poco personal y una mala definición de las funciones lo que concuerda con sus respuestas, especialmente con la respuesta de la pregunta 13 sobre la carga de trabajo que tiene su área, la cual se relaciona perfectamente con la mala definición de funciones y una escasez de personal.

Otro caso a analizar, es el del funcionario n°9 el cual en las preguntas 16 y 17 puntúa con un 1 en la escala de 5 a 1. Según este funcionario encuestado, dentro de la organización existe poca retroalimentación, además de una escasa motivación y valoración de parte del nivel central, la cual según expresa el encuestado, influye en el cumplimiento de los objetivos.

Estos resultados los enlazaremos con la variable de objetivos organizacionales, en el sentido de que la variable de remuneración constituye un elemento capaz de alterar el ambiente organizacional y provocar ciertos conflictos dentro de la organización que apelan a la insatisfacción e inequidad entre los trabajadores. La variable de remuneración se relaciona de manera directa con la satisfacción del funcionario en la organización y este factor es capaz de causar efectos en el comportamiento del empleado.

#### 4.8 Relación entre variables Ambiente laboral-Relaciones laborales-Objetivos organizacionales.



Fte: Encuesta ambiente Laboral Sernatur Valpso. 2018.

Respecto a la pregunta n°3 de relaciones laborales: “¿Existe un ambiente de respeto, dialogo y confianza?” A pesar de que un 69% de los encuestados cree que es así y el 31% restante se mantiene neutral, existen variadas percepciones del ambiente laboral en los funcionarios encuestados que dejan en claro que no solo basta un ambiente respetuoso y de confianza entre los funcionarios. Es así como en la Pregunta n°1 de desarrollo: “Defina en tres palabras como es el Ambiente laboral en su lugar de trabajo” El 38% señala que su lugar de trabajo entre sus características lo define como desordenado, un 31% lo define como tranquilo o distendido (empleado como sinónimo), otro 31% lo menciona en sus características como un lugar ameno, un 38% lo menciona como un lugar con cierta presión, tensión e incluso que posee cierto estrés. El resto de palabras son mencionadas sólo una vez y estas definen al ambiente como estructurado, regular, fluido, energético y productivo.

Ahora bien, existe un punto a mejorar relacionado con las relaciones laborales y con el ambiente laboral, el cual puede optimizar el desarrollo de las metas organizacionales y que fue sugerida por un 54% los funcionarios encuestados. Esta punto es la mejora de la comunicación con el nivel central y a nivel regional, retroalimentación y fomentar el trabajo en equipo de los funcionarios.

## **CAPITULO V: PROPUESTAS DE MEJORAS**

A continuación luego del análisis de variables y dimensiones, se pasará a las propuestas a mejorar de acuerdo a las falencias encontradas.

### **Propuesta n°1 Fortalecimiento del trabajo en Equipo.**

Objetivo: Fortificar la cultura de trabajo en equipo actual que existe en el servicio, evitando conflictos que entorpezcan el desarrollo tanto individual como de las unidades en general, repercutiendo en el ambiente laboral de la organización, las labores y sus resultados.

Diagnóstico: Un 54% de los funcionarios encuestados señala que fortalecer el trabajo en equipo ayudaría a las relaciones sociales existentes en el servicio, mejorando de esta forma el ambiente laboral, lo que conllevaría a una optimización de las metas puestas por la organización.

Personal Objetivo: Todos los funcionarios pertenecientes al Sernatur Valparaíso.

Intervención propuesta:

- Fortalecimiento de la identificación, participación y pertenencia del funcionario con su equipo de trabajo por medio de actividades de recreación adicionales a las labores propias del funcionario.

Estas actividades consistirán en dinámicas grupales que se realizarán en horario de trabajo en el que se incluirán juegos de rompe-hielo, roles, estudios de caso breves, de interpretación de señas, actividades de coaching sobre comunicación, tareas, confianza, expectativas, fortalezas, liderazgo, autoconocimiento.

Infraestructura y materiales: Propios del servicio.

Personal: La unidad de gestión de personas apoyará en la planificación y realización de estas actividades, con la cooperación de un funcionario voluntario.

Tiempo estimado: Dinámicas de media hora, una vez por semana. La duración es de seis meses para verificar sus resultados.

Presupuesto: Debe incluirse en el presupuesto anual de la unidad de gestión de personas.

## **Propuesta n°2 Fomento al logro de objetivos; reconocimiento, valoración y comunicación con el superior jerárquico.**

Objetivo:

Fortalecer la valoración y aporte del funcionario al servicio, a través del reconocimiento de sus logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Mejorar la comunicación entre el funcionario y el superior jerárquico.

Diagnóstico: El 54% de los encuestados declara que si le ha reconocido y valorado su trabajo, frente a un 38% que declara estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutralidad) y un 7% que señala tajantemente que la dirección del servicio no valora su trabajo. A pesar de obtener un buen porcentaje de funcionarios satisfechos con este factor, se cree importante la realización de alguna propuesta puesto que el porcentaje de funcionarios que se declaran ni de acuerdo ni en desacuerdo es bastante alto, por lo que se presume que el factor de reconocimiento puede no estar tan bien como lo señalan los porcentajes.

El 38% de los funcionarios afirmó que su superior ha dialogado con él sobre su trabajo, mientras que otro 38% declara que no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 23% restante declara que su superior nunca se ha acercado a él para dialogar sobre su desempeño laboral.

Personal objetivo: Todos los funcionarios encuestados pertenecientes al Sernatur Valparaíso.

Intervención propuesta.

- Realización trimestral de evaluaciones de desempeño de cada funcionario, velar por su cumplimiento.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública. Esto puede ser realizado en las reuniones mensuales existentes en el servicio.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, actividades por medio del programa del "empleado del trimestre"; Ejemplo de ello es una convivencia cada cuatro

meses en la cual se le reconozca al funcionario su desempeño basado en la evaluación de desempeño. Esto puede realizarse por medio de algún acto de reconocimiento (una cena, una pequeña celebración) y algún regalo.

- La existencia de una mayor involucración del superior jerárquico en las labores de cada funcionario por área. Para que ambos se sientan identificados y satisfechos con las labores que realizan. Tanto el directivo con la dedicación a conocer cómo funciona cada unidad y el funcionario con el compromiso demostrado por el superior al comprender las funciones que realiza e interesarse en sus inquietudes. Esto puede realizarse bajo la modalidad de reuniones entre la dirección con cada unidad, en horarios y momentos definidos por ambos.
- En las reuniones existentes entre la dirección nacional y regional por transmisión, se sugiere que destinen 10 minutos para felicitar a los mejores funcionarios de cada mes, dedicarles palabras e instarlos seguir mejorando sus funciones.

Infraestructura: Ninguna, solo la infraestructura del servicio. A menos que alguna convivencia decidan realizarla en otro lugar.

Materiales: Los propios del servicio, más otros que deban ser solicitados como diplomas.

Personal: La dirección del servicio es quien debe ocuparse del reconocimiento a la labor de los funcionarios. Debe ocuparse este último de la planificación para la reunión con cada unidad y del reconocimiento a cada funcionario premiado.

Duración: La duración queda sujeta a la periodicidad de las reuniones que se vayan realizando con los funcionarios, los reconocimientos se harán de forma trimestral. La duración es de un año para verificar sus resultados.

Presupuesto: Debe incluirse en el presupuesto anual del servicio y de cada unidad. En el caso de la asignación proveniente del nivel central, estas provendrán de los fondos de gastos en personal.

### **Propuesta n°3 Capacitación**

Objetivo: Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los funcionarios.

Diagnóstico: El 46% de los encuestados asegura que el servicio se preocupa de otorgar capacitaciones, frente al 23% que asegura que no es así. El porcentaje restante se mantiene neutral (31%) y se presume que no ha sido capacitado últimamente o no lo ha sido de forma continua.

Personal objetivo: Todos los funcionarios del sernatur Valparaíso con deficiencias en capacitaciones realizadas de acuerdo a su cargo.

Intervención propuesta:

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación a los funcionarios, por parte de la dirección regional, en la cual los funcionarios señalen de acuerdo a su área las deficiencias de sus capacitaciones, la periodicidad de ellas, la última capacitación que tuvieron y el motivo de esta.
- Proceder al llenado del formulario de necesidades de capacitación, por cada uno de los funcionarios que hayan considerado falencias en sus capacitaciones.
- Programar y planificar la capacitación por cada área. En esta propuesta se ha decidido trabajar con dos áreas en las cuales se encontraron falencias de capacitación: La unidad de servicios turísticos y la unidad de administración y finanzas.
- La propuesta para la Unidad de servicios turísticos es la capacitación de los inspectores de esta unidad para una correcta regulación de los servicios turísticos de Isla de Pascua y que sean calificados de la mejor manera para la obtención de su sello de calidad Q.
- La propuesta para la Unidad de administración y finanzas es la capacitación constante en temas contables y financieros que se van actualizando de forma muy rápida y que con capacitaciones solo por vez que es implementado el programa no basta. Se pide capacitaciones en temas de SIGFE, conciliaciones bancarias, entre otros. Se requiere que estas capacitaciones no sean solamente en línea y que se puedan realizar de forma presencial y con algún soporte en línea para responder dudas.

Infraestructura: Propia del servicio

Materiales: Los propios del servicio

Personal: Organizaciones encargadas de la realización de capacitaciones, tanto en temas turísticos como también administrativos (Diprés, Mercado público)

Duración: Capacitaciones semestrales por un periodo de tres años (6 capacitaciones)

Presupuesto: Gastos de viatico y reintegro/ Monto para capacitaciones

#### **Propuesta n°4 Aumento de la dotación de personal y redefinición de funciones.**

Objetivo: Aumento de la dotación de personal en las unidades que sean necesarias.

Readecuar las funciones de cada trabajador, equiparando las labores de cada uno para evitar futuras sobrecargas de trabajo en algunos funcionarios.

Diagnóstico: Un 54% de los funcionarios encuestados asegura que un aspecto a mejorar dentro de la organización se relaciona con la definición de funciones, la sobrecarga laboral y la falta de personal.

Personal Objetivo: Las Unidades de Sernatur Valparaíso con necesidades de dotación de personal y funcionarios con mala definición de funciones.

Intervención propuesta:

- Verificación de necesidades reales entre la dirección nacional y la dirección regional realizada por un coordinador de regiones. En este caso, la detección de la necesidad de aumento de dotación de personal.
- Esta verificación de necesidades de aumento de dotación se puede realizar bajo una encuesta o entrevista a los funcionarios que señalen problemas en su área o directamente con el director/a regional en la que señale la falta de funcionarios para el puesto.
- Realizar el levantamiento de necesidades correspondiente desde la dirección regional al nivel central, indicando los puestos en los que se necesita personal.

- En el sernatur Valparaíso, los puestos vacantes son: Encargado de Unidad de personas, o asistente para la unidad de Administración y finanzas, Un profesional para apoyo en la unidad de destinos, específicamente SEIA (Sistema de evaluación de impacto ambiental) y un puesto de Secretaria.
- Luego de la adecuación de los puestos, se realizara una redefinición funcional que buscará la descongestión de labores en las áreas y unidades que contaban con puestos vacantes tanto de apoyo, como de encargado propiamente tal.

Personal: Dirección regional y Dirección nacional Santiago

Presupuesto: Gastos en personal

**Propuesta n°5 Mejora de comunicación de la dirección regional con el nivel central (Dirección nacional)**

Objetivo: Optimizar el canal de comunicación existente entre la dirección regional y la dirección nacional.

Diagnóstico: A pesar de ser una problemática presentada por solo el 23% de los encuestados, se cree importante presentar una propuesta a esta problemática, puesto que incide en la comunicación y la consecución del logro de objetivos.

Intervención propuesta: Descongestionar las consultas que se realizan desde sernatur Valparaíso, evitando que tengan que canalizarse solo en un funcionario. En este caso el encargado regional de administración y finanzas es quien retiene las consultas para luego enviarlas a la dirección nacional.

Esta descongestión se puede realizar por medio de que cada funcionario de las distintas áreas pueda llamar o enviar correos a las jefaturas correspondientes de la dirección nacional, sin tener que derivarlas en otro funcionario.

Otra idea de descongestión a nivel regional, puede ser a través de que cada funcionario en vez de enviar correo o llamadas a las jefaturas centrales, las deleguen en los coordinadores regionales y sean estos quienes informen a cada jefatura de la dirección nacional.

Lo ideal es desde Santiago (dirección nacional) estas consultas sean respondidas en plazo que no supere las 24 horas desde realizada la consulta.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES FINALES**

El propósito del presente trabajo de título, fue el análisis de las variables y factores que componen el ambiente laboral del servicio nacional de turismo de la región de Valparaíso.

Este análisis realizado abarcó un total de cinco variables y dimensiones del ambiente laboral y una variable correspondiente a los objetivos y metas organizacionales. En base a estas variables, se realizó una encuesta con 27 preguntas que tenían la misión de detectar el nivel de presencia de ellas dentro de la organización y dependiendo de ello, determinar la importancia de tales variables en el logro de los objetivos. Es así, que en base al siguiente trabajo de título se ha desprendido que:

- Independiente de la organización o servicio, conocer el ambiente laboral significa tener la información necesaria para incorporar las estrategias adecuadas para la mejora del servicio. Permite identificar los factores que inciden en el ambiente laboral y que influyen en la percepción de los funcionarios y en las conductas que estos tendrán. Estas últimas determinantes para la consecución del logro de los objetivos y metas organizacionales.
- A pesar de no existir variables o factores en las cuales una mayoría absoluta de los funcionarios encuestados sostengan falencias (+77%), es necesario de todas formas otorgar soluciones a tales problemáticas, puesto que muchas de estas se concentran en solo una o dos unidades del servicio, lo que significaría una percepción, motivación, satisfacción y cooperación dispar en los funcionarios.
- La mayoría de los funcionarios encuestados declaran sentirse a gusto en su lugar de trabajo (69%), ese mismo porcentaje existe para aseverar que su ambiente de trabajo es respetuoso, abierto al dialogo y con confianza. Sin embargo, el 54% de los funcionarios encuestados, declara que sería bueno mejorar la comunicación, fomentar el trabajo de equipo y realizar actividades de coaching.

- De los funcionarios encuestados, sobre el 80% declara conocer de forma óptima la estructura del servicio, a que se dedica y quiénes son sus usuarios. El 85% cree tener el compromiso y conocimiento de sus metas, aunque solo el 69% declara que sus funciones están bien definidas. Lo preocupante es que solo el 46% de los funcionarios declara que el servicio se ocupa de su capacitación de manera óptima, lo cual deriva en inseguridades y ciertas incapacidades para el ejercicio de las funciones para ciertas áreas, disminuye la satisfacción del trabajo, ralentiza los procesos y el desempeño general del funcionario, al empeorar las funciones, no contribuyen al logro de las metas.
- Un 54% de los encuestados cree que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el 46% restante se mantiene neutral o considera que al menos dentro del sernatur, el ambiente laboral no facilita el cumplimiento de los objetivos, incluso una persona encuestada señaló que el ambiente laboral no entorpece la consecución de objetivos.
- Es importante contar con más instancias que logren un mayor trabajo en equipo entre los funcionarios. A veces contar con ambiente de respeto y confianza no garantiza necesariamente que los compañeros de trabajo brinden la ayuda y apoyo necesario por más que tengan las intenciones de realizarlo. Las oportunidades para el desarrollo del trabajo en equipo no se deben desperdiciar, puesto que nos ayudan a conocer al resto de los compañeros, nos hacen sentir mayor confianza, mayor sentido de pertenencia y desde las debilidades y las fortalezas de cada uno se obtendrán estrategias para la solución de problemas.
- El reconocimiento y valoración es importantísimo para la satisfacción de los funcionarios y su involucramiento con su lugar de trabajo. Pese a que el diagnóstico según las encuestas no era malo, se decidió realizar una propuesta con este factor, debido a la alta respuesta de los funcionarios que señalaban no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la pregunta de que si la dirección valoraba y reconocía sus labores.
- El diálogo con el director del servicio, es importantísimo pues ayuda a la valoración de las funciones que realiza y por tanto, a la satisfacción del funcionario. La involucración de ambos en el trabajo realizado por el funcionario en el desarrollo de ideas y sugerencias por parte de ambos o al menos en ser escuchado por parte de la dirección, otorga conocimientos para ambos y los convierten en personas más capaces para enfrentar los problemas del servicio.

Siendo así, desarrollar instancias que mejoren o aumenten la comunicación con el superior del servicio mejorarían enormemente el feedback o realimentación, optimizando las labores y por tanto el cumplimiento de objetivos.

- Mejorar la capacitación dentro del servicio es esencial para nivelar las capacidades y habilidades de los funcionarios. Ayuda a la confianza, al desarrollo y agilización de las metas, a su satisfacción e identificación con los funcionarios e incluso mejora las relaciones con sus compañeros de trabajo y jefes, puesto que una mejor preparación amplía los horizontes frente a los conocimientos, ideas y técnicas. Es así, como dentro del Sernatur se hace necesario una mejora en los servicios de capacitación para los funcionarios, más equitativo y un mayor compromiso con su periodicidad, para enfrentan con mayores aptitudes las dificultades que se presentan y que muchas veces se desconocen.
- El aumento de dotación de funcionarios es un tema que se repitió bastante en las respuestas de los funcionarios encuestados. Es que si bien, el servicio nacional de turismo cuenta con el presupuesto necesario para contratar personal en las unidades, lo cierto es que no basta solo cumplir con las metas que se le otorgan a la región para verificar la necesidad efectiva de aumento de personal. Se hace necesario el compromiso de parte de la dirección nacional por una mejor comprobación del bienestar de los funcionarios, ampliando los factores como sobrecarga laboral, periodos de estrés, insatisfacción laboral en general. De esta forma, se cree posible una maximización del nivel de satisfacción, identificación, comportamiento de los funcionarios, conducente a una mejora en los objetivos que serán cumplidos esta vez por un personal satisfecho.
- Es así, que cada una de las propuestas sugeridas buscan cumplir de forma integral a satisfacer cada una de las variables que componen el ambiente laboral. Se considera que cada solución sirve de apoyo a otra solución y son colaborativas para aumentar el índice presencial de cada factor del ambiente laboral dentro del servicio.
- Mejorar las relaciones laborales sin duda que facilita el logro de objetivos, se crea un mejor ambiente y los funcionarios estarán más capacitados en caso de que otro funcionario necesite de su apoyo. Sentirse en confianza y abierto a realizar preguntas y consultar dudas facilitará el logro de las metas.
- Conocer la composición del servicio y su razón de ser, es necesario para una mayor identificación del servicio. Saber cuál es la función que me corresponde en

el servicio y que saber lo que debes lograr también es necesario, pero si no se cuenta con las herramientas o capacidades no servirá demasiado. Crear instancias de capacitación fortalece nuestra confianza, superación y también facilitara el logro de objetivos.

- Lo mismo ocurre con la comunicación con las direcciones tanto regionales como a nivel nacional. Se hace necesaria una vía que no concentre todas las preguntas en solo una persona y que permita una realimentación constante, corrección de procedimientos y respuesta activa a dudas y consultas para un eficaz y eficiente desarrollo laboral.
- Al mejorar los factores y variables que componen el ambiente laboral, se propenderá al logro de las metas organizacionales.

Este trabajo de título me enseñó a analizar de manera integra a una organización y como detectar sus falencias de clima laboral, observar casos y patrones que demostraban la insatisfacción completa con su entorno laboral. La disparidad en los funcionarios en cuanto a sus labores, lo capacitados que estaban, la satisfacción y valoración que cada uno de ellos percibe y que finalmente demuestra o manifiesta en las labores que ejecuta.

Desde mi punto de vista creo en la importancia de tener en cuenta estas y otras variables al entrar a un trabajo. Como futura Administradora Publica considero que promueven e intensifican el logro de los objetivos organizacionales, además de hacer partícipes e involucrar al capital humano en las decisiones de la organización. Los factores del ambiente laboral logran justamente eso, visibilizar a los funcionarios y considerar que no son solamente un número que trabaja en la organización, sino que un ser que para ejercer sus funciones de la mejor forma posible necesita de una organización que le brinde el apoyo, bienestar y calidad de vida laboral necesarios.

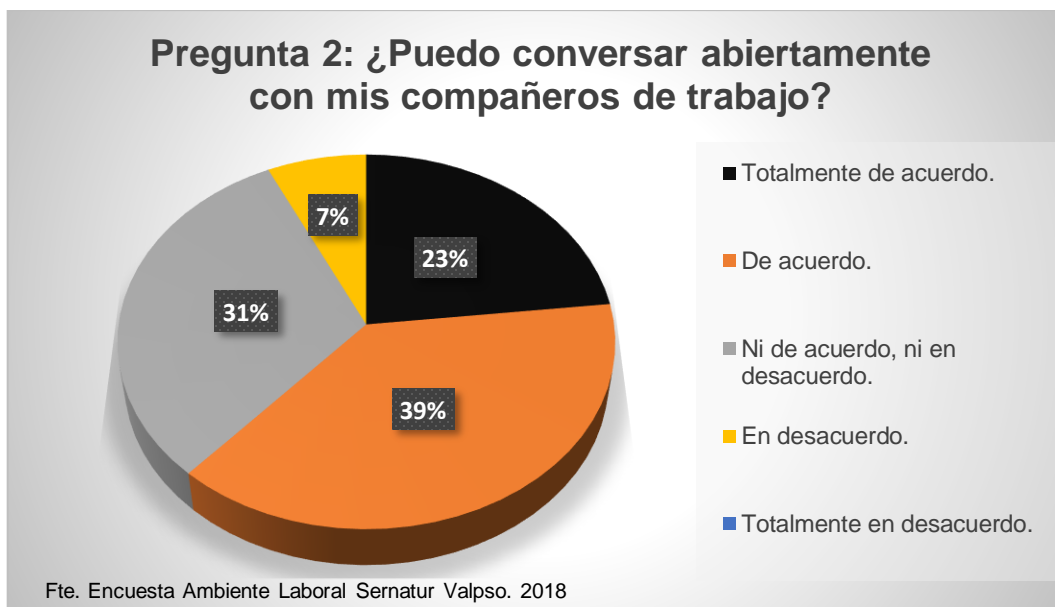
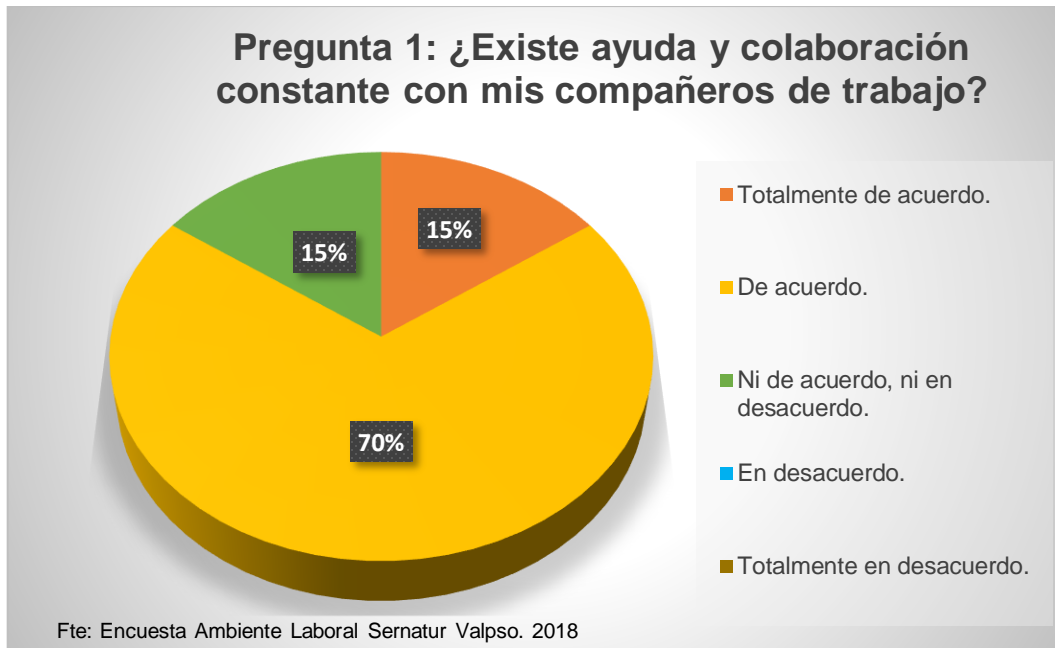
## CAPÍTULO VII: REFERENCIAS

- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Biblioteca del congreso nacional. (1975). *Biblioteca del congreso nacional*. Recuperado el 2018, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6519>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Burke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. Mexico D.F: Sitesa.
- Cedeño, N. (Agosto de 2012). *Biblioteca Universidad ECOTEC Ecuador*. Recuperado el Diciembre de 2018, de <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20MIXTA%20ESTRATEGIA%20ANDRAG%C3%93GICA%20FUNDAMENTAL.pdf>
- Certo, S. (2001). *Administracion Moderna*. Pearson.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. . Mexico D.F: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos humanos*. McGrawHill.
- Dankhe, G. (s.f.). *Dre-learning*. Obtenido de [www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte\\_4.htm](http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte_4.htm)
- Davis, K. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo*. McGrawHill.
- Dessler, G. (1979). *Organizacion y Administracion*. Prentice-Hall.
- Freitas. (2006). *Impacto de los Medios de compensacion financiera y no finaiciera en el logro de objetivos organizacionales*. Caracas.
- García, G. (s.f.). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Obtenido de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- García, M. (s.f.). *Diagnostico de Clima Organizacional Del Departamento de Educacion de la Universidad de Guanajuato*.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

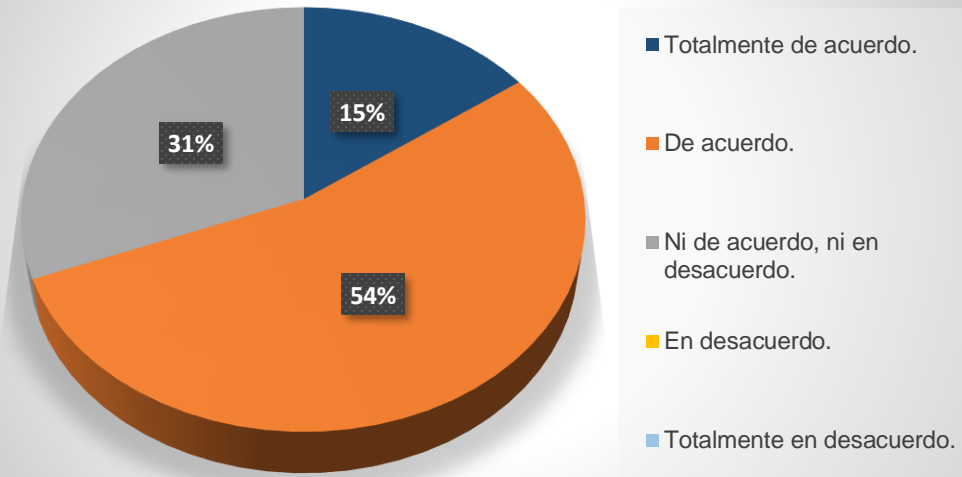
- Hernández, J. (2016). *Investigacion documental 2016*. Recuperado el 2018, de <http://invdocumb2016.blogspot.com/2017/02/paradigmas-de-la-investigacionjh.html>
- Karasich, P. y. (1973).
- Likert, R. (1968). *Teoria del Clima Organizacional*.
- Maria Garcia Ramirez, L. I. (s.f.). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*. eumed.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá.
- Opere, M. (2015). Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- Parsons, T. (Agosto de 2013). *Wordpress*. Recuperado el 2018, de <https://teoriasuno.files.wordpress.com/2013/08/el-sistema-social-talcott-parsons.pdf>
- Pineda, B. (Octubre de 2009). *Biblioteca Universidad Catolica Andres Bello*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7082.pdf>
- Rodriguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional*. Mexico D.F: Alfaomega.
- Rodriguez, D. (2001). *Diagnostico organizacional*. Mexico: Alfaomega.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las organizaciones*.
- Sernatur. (2017). *Sernatur*. Recuperado el 2018, de <https://www.sernatur.cl/acerca-de/>
- Sernatur. (2018). *Sernatur*. Recuperado el 2018, de <https://www.sernatur.cl/transparencia/archivos/compromisos/Informe%20Formulacion%20CDC%202018.pdf>
- SERNATUR. (s.f.). *sernatur*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/historia/>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Stringer, L. y. (1968). *Motivacion y clima organizacional*.
- Tecoloco. (24 de Junio de 2013). *Tecoloco*. Recuperado el 2018, de <http://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191%3Bque-tan-importante-es-.aspx>
- Tirapegui, P. (Noviembre de 2018). Entrevista Servicio nacional de turismo. (J. A. Fredes, Entrevistador)
- Weihrich, H. K. (1998). *Administracion Una perspectiva global*. McGrawHill.

## CAPÍTULO VIII: ANEXOS

### 7.1 Gráficos y Tablas preguntas encuesta Ambiente laboral Sernatur Valparaíso.

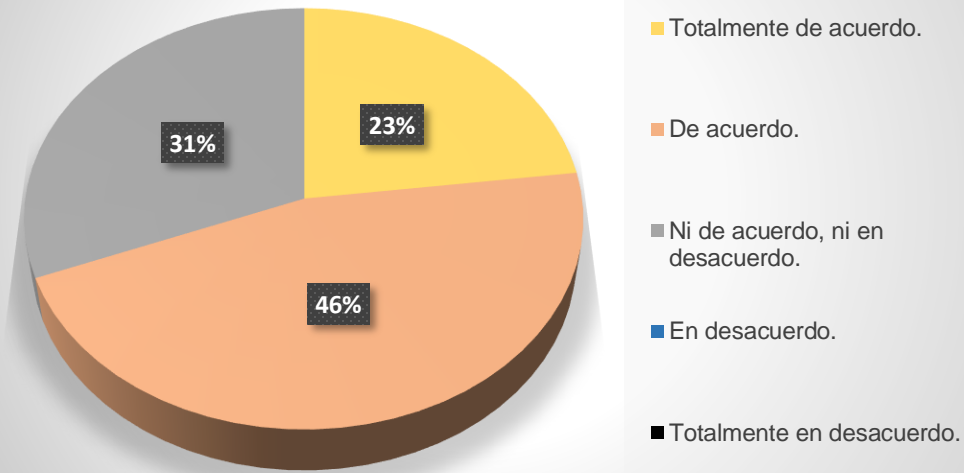


### Pregunta 3: ¿Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza?



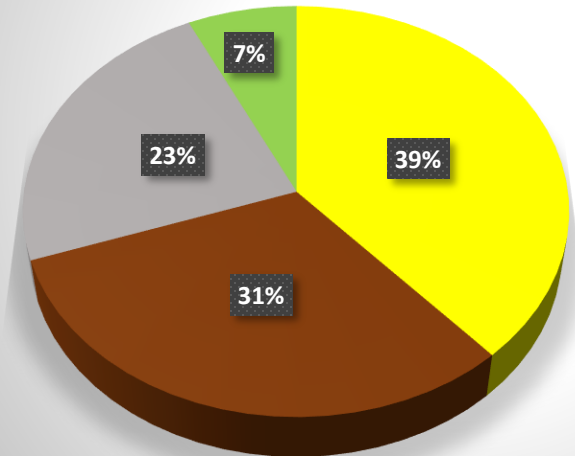
Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

### Pregunta 4: ¿Me siento a gusto en mi grupo de trabajo?



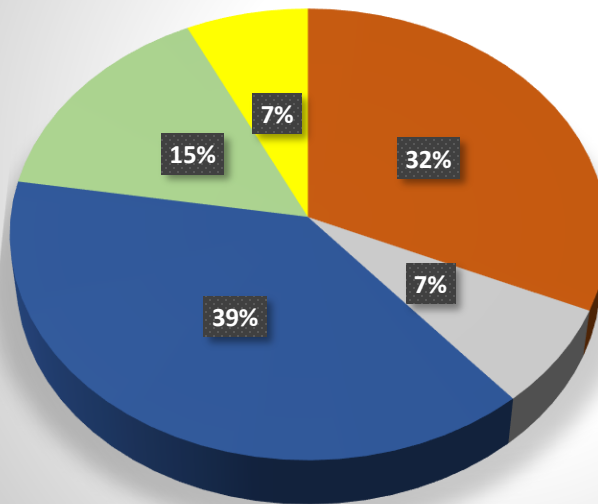
Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

**Pregunta 5: ¿El superior tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo?**



- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

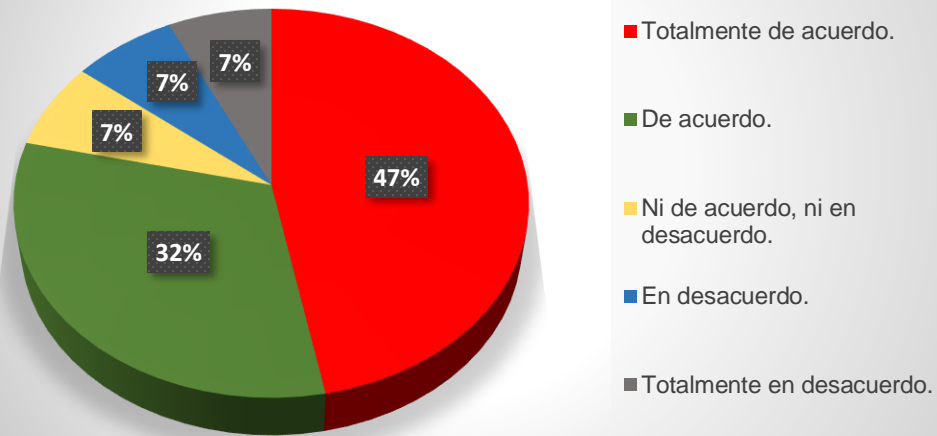
**Pregunta 6: ¿El superior dialoga de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y de cómo podría mejorarlo?**



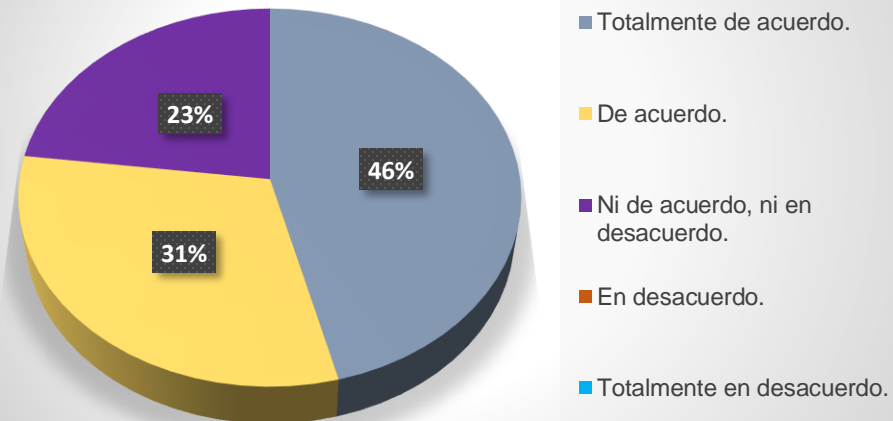
- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

### Pregunta 7: ¿El superior se involucra en la ejecución de actividades de cada unidad?

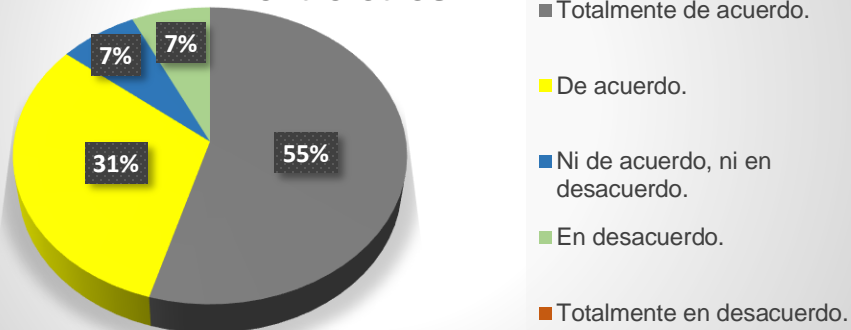


### Pregunta 8: ¿El superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo?



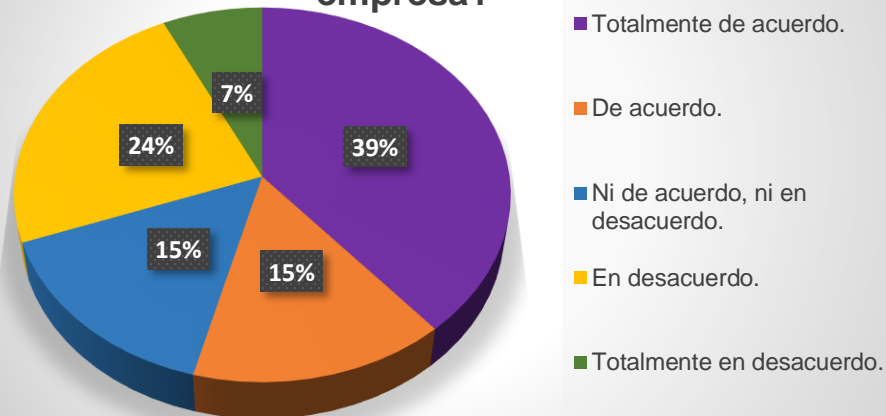
Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

**Pregunta 9: ¿Conozco perfectamente bien cómo está organizado el servicio, quiénes son los directivos, las áreas que existen, entre otros?**

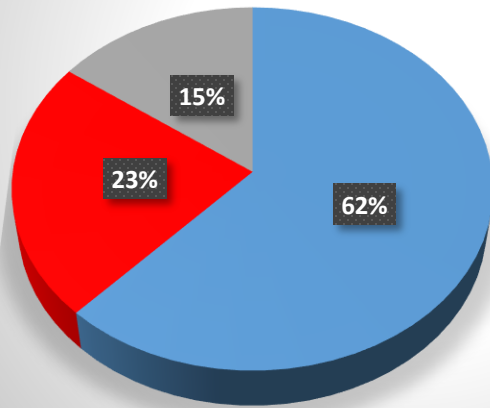


Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

**Pregunta 10: ¿Estoy enterado/a de los reglamentos, normas y políticas de la empresa?**

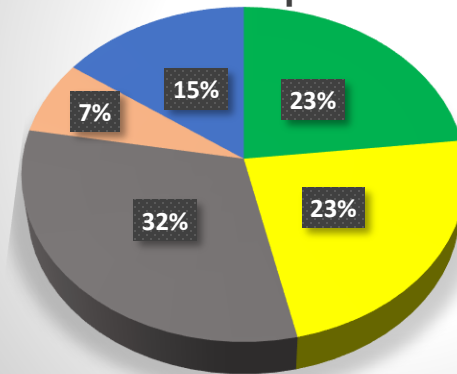


**Pregunta 11: ¿Se perfectamente a qué se dedica el servicio, quiénes son sus usuarios, a dónde va y qué se pretende lograr a mediano y largo plazo?**



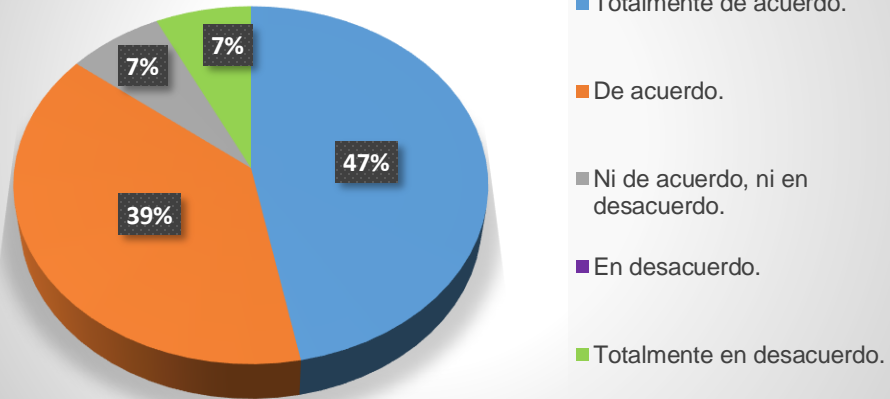
- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Pregunta 12: ¿El servicio se preocupa de forma constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal?**



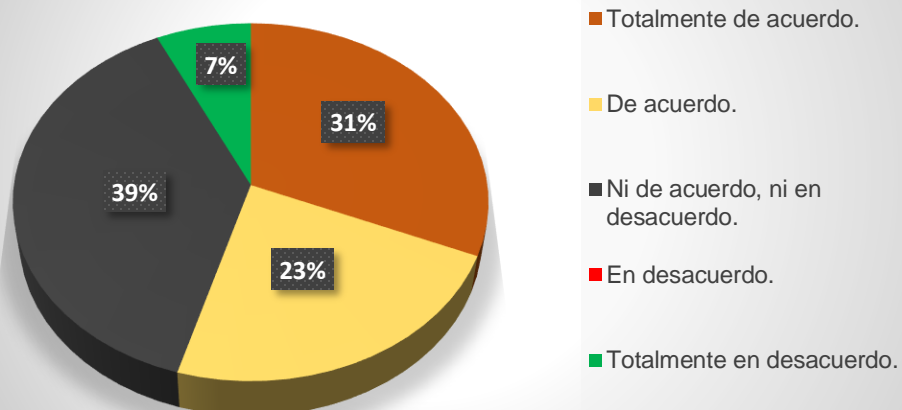
- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

### Pregunta 13: ¿Considero que la distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es buena?



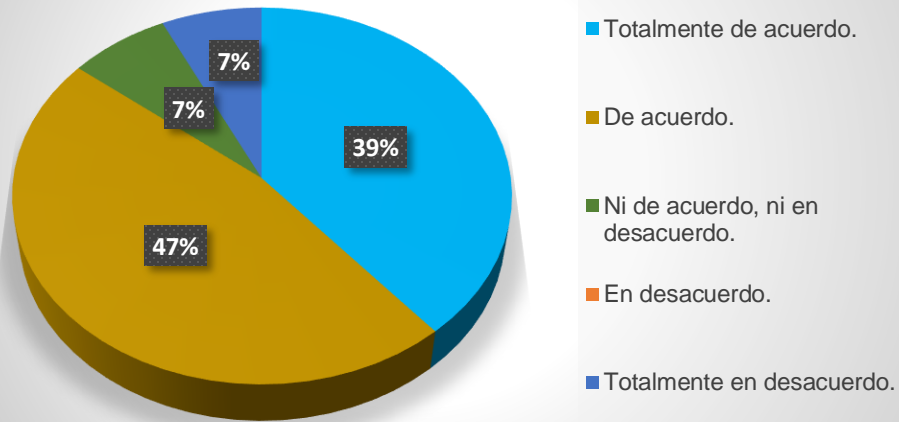
Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

### Pregunta 14: ¿La dirección reconoce y valora mi trabajo?

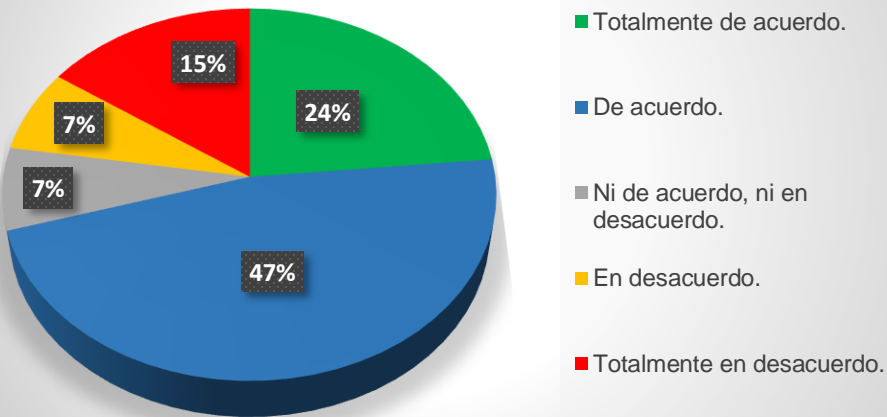


Fte: Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpo. 2018

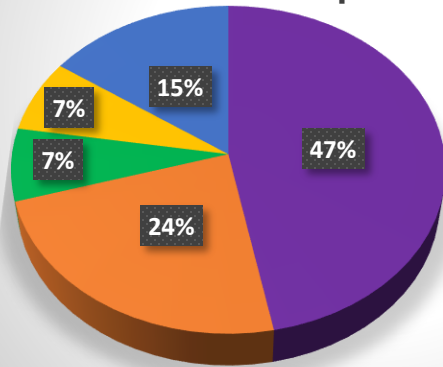
### Pregunta 15: ¿Siento satisfacción con el trabajo y las funciones que realizo?



### Pregunta 16: ¿Mi remuneración está acorde con las responsabilidades de mi cargo?

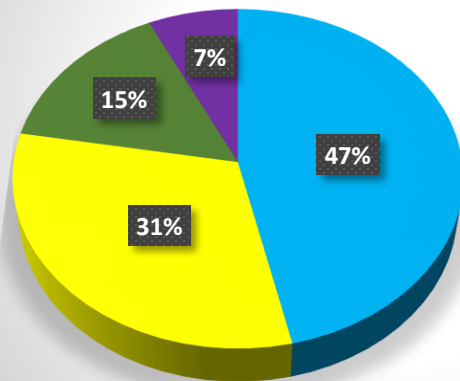


**Pregunta 17: ¿Considero que recibo una justa retribución (económica y motivacional) por las labores desempeñadas?**



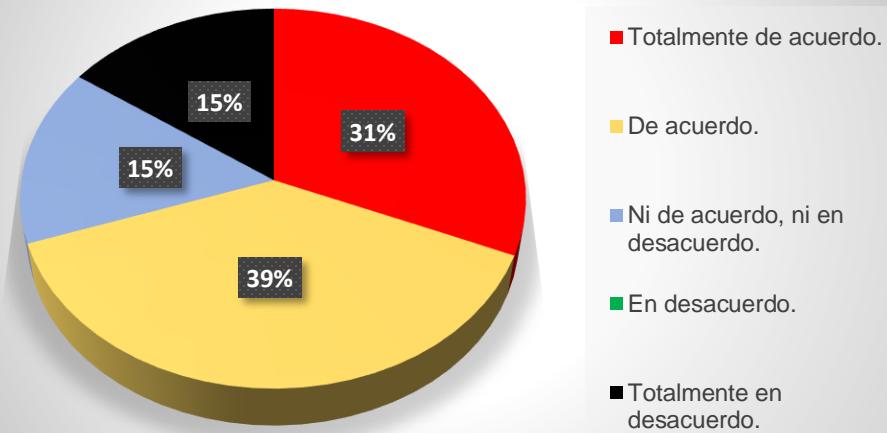
- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Pregunta 18: ¿Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal?**



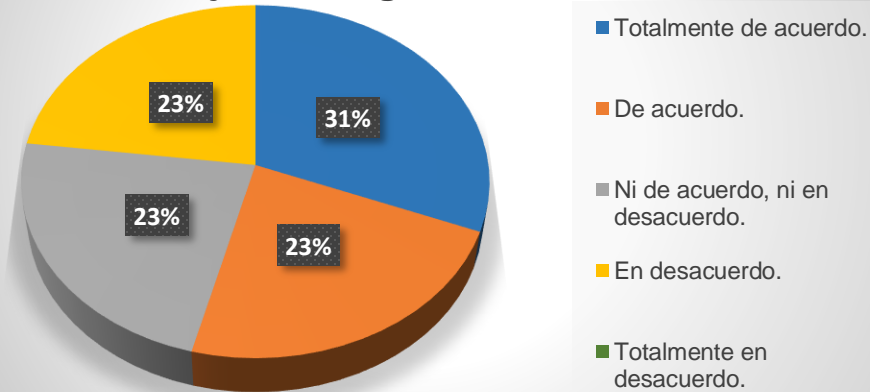
- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Pregunta 19: ¿En el servicio mis labores están claramente definidas?**



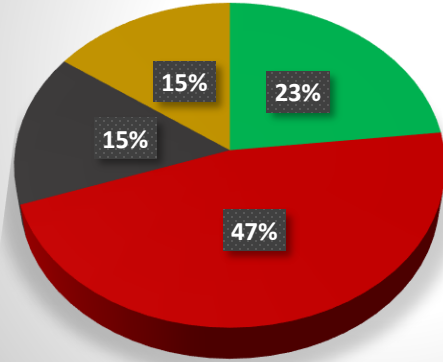
Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpso. 2018

**Pregunta 20: ¿Considero que el ambiente laboral facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales?**



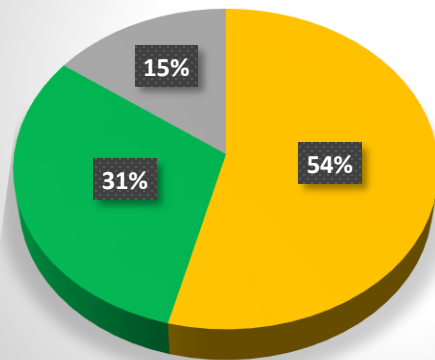
Fte. Encuesta Ambiente Laboral Sernatur Valpso. 2018

**Pregunta 21: En el grupo de trabajo, ¿Cada persona sabe exactamente qué se espera de ella (funciones, tareas, objetivos, procedimientos, entre otros)?**



- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Pregunta 22: ¿Se tiene conocimiento y compromiso con las metas organizacionales que le competen a cada uno en su área?**



- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Funcionario	Pregunta n° 1 Desarrollo Defina en tres palabras el ambiente en su lugar de trabajo.
1	Tranquilo, distendido, desordenado
2	Productivo, tenso , amistoso
3	Bueno, agradable, desorganizado a veces
4	Trabajo desorganizado, presión, estrés
5	Ameno, enérgico, desorganizado
6	Amena, fluida, profesional
7	Egoísta algunas veces, falta trabajo en equipo
8	tranquilo, desordenado, relajado
9	Regular, tenso, con cierta presión
10	Compañerismo, estructurado, bueno
11	cómodo, dinámico, tranquilo
12	bueno, compañerismo, compromiso
13	Bueno, pero se espera una mejor retroalimentación de labores

FTE. Encuesta ambiente laboral sernatur Valpso. 2018

Funcionario	Pregunta n°2 De acuerdo a la pregunta 20. Argumente el porqué de su respuesta
1	Mucho desorden, poco personal, mala comunicación con el nivel central, mala definición de funciones.
2	Buenas vibras de los compañeros de trabajo aporta a cumplir las metas en común.
3	Porque la colaboración del equipo hace más fácil la realización de las tareas
4	Por lo general, las metas de mayor relevancia son asignadas a los funcionarios que cumplen su trabajo, generando sobrecarga laboral.
5	En mi caso, el ambiente laboral no entorpece la ejecución de los objetivos organizacionales.
6	El bienestar emocional aporta al desarrollo eficaz de los objetivos.
7	Muchas veces pueden surgir problemas con alguno de los colegas, lo importante es el apoyo. A veces un buen ambiente laboral reemplaza otras falencias.
8	Trabajar en un ambiente estable y tranquilo aporta al desarrollo de las metas.
9	Falta una mayor capacitación, existe pero no en todas las áreas. Falta comunicación con el nivel central y valoración de parte de este
10	Falta personal para disminuir la carga laboral en metas, ya que al final se desarrollan apresuradamente y existe estrés para cumplirlas
11	El ambiente laboral es una parte esencial en la organización, en donde cada uno propone sus ideas y se exponen libremente con respeto
12	A pesar de que el ambiente laboral es bueno, faltan elementos como una mayor dotación de personal y una mejor definición de funciones.
13	En mi caso, el ambiente aporta a realizar un mejor trabajo y sentirme más cómoda mientras lo hago.

FTE. Encuesta ambiente laboral sernatur Valpso. 2018

Funcionario	Pregunta nº 3 Desarrollo: ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Ha recibido apoyo de ellos? Señale.
1	Declara que muy pocas veces ha recibido el apoyo y colaboración de sus compañeros, pero que la relación es buena.
2	En general siempre que necesito apoyo me lo brindan con buena disposición.
3	Sí, en mi oficina generalmente existe apoyo mutuo.
4	Si bien existe un ambiente apto, no he tenido disposición total de mis compañeros en los momentos que necesito apoyo. Por lo general no les interesa involucrarse.
5	Grata, no obstante no he requerido el apoyo o la colaboración hasta el momento.
6	Relación normal de trabajo, cuando se requiere apoyo existe buena acogida.
7	En general buena, salvo excepciones de personas en particular.
8	En general es bastante buena, pero cuando llegue al servicio fue un poco difícil encontrar el apoyo que necesitaba.
9	De acuerdo a su propia carga de trabajo y estado de ánimo se puede
10	Sí, hay bastante buena relación y apoyo.
11	Claramente, todos son amables y cordiales para dar un minuto de su tiempo para responder dudas y conversar de manera agradable situaciones laborales e interpersonales.
12	Bastante buena, aunque existen casos concretos en las cuales no he tenido el apoyo necesario.
13	La relación es cordial con casi la gran mayoría, he recibido apoyo de mis cercanos.

FTE. Encuesta ambiente laboral sernatur Valpso. 2018

Funcionario	Pregunta n°4 ¿Se siente satisfecho e identificado con trabajar en la organización? ¿Cree que se le ha motivado y reconocido su trabajo?
1	No, puntualmente lo hago todo y no es totalmente valorado
2	Me siento satisfecho y se me ha reconocido con quien trabajo a la par, pero no por la dirección.
3	Si me encanta trabajar en este servicio/la motivación es propia en mi caso me gusta lo que hago.
4	Si me siento satisfecha, he tenido la posibilidad de ver varias áreas que me ha permitido mayor experiencia, he tenido la posibilidad de capacitarme pasando de ser honorarios a contrata en un corto periodo.
5	He sentido que mi trabajo es reconocido pero desde el cliente eterno, internamente igual pero por los logros ejecutados.
6	Existe reconocimiento ya que a través del tiempo han existido mejoras y avance profesional (comencé como practicante en el servicio).
7	Si, aunque el reconocimiento puede ser mayor. Así se evita caer en favoritismos.
8	Estoy satisfecha con mis labores y creo que se me ha valorado bien.
9	Me siento satisfecho y reconocido por la jefatura directa, no por el nivel central.
10	Si me siento identificada y reconocida por la organización, el trabajo se ha cumplido junto con los objetivos dispuestos al área.
11	Primero: satisfecho en su totalidad en cierta forma todos son reconocidos por el trabajo que realizan dentro del sernatur, dado que el respeto siempre es el mismo.
12	No del todo, falta un mayor reconocimiento, tanto a nivel central como regional y una mejor definición de mis funciones.
13	Me siento satisfecha con el trabajo que realizo, creo ser un aporte a la institución.

Funcionario	Pregunta nº5: ¿Qué aspectos mejoraría usted del ambiente laboral que permitan una maximización en el desarrollo de los objetivos y metas organizacionales?
1	Una mayor dotación, carrera profesional real, definición de labores, un buen diagnóstico interno y mejorar la comunicación con el nivel nacional
2	Mayor empatía con los pares, menos individualismo, más trabajo en equipo (coaching)
3	Trabajo en equipo/propondría taller
4	Definir con claridad las funciones para no sobrecargar a algunos funcionarios más que a otros/atribuir funciones de acuerdo al grado
5	Aumento de dotación de personal/ cambio de espacio físico
6	Mejorar situación contractual, pasar de contratos a plazo fijo (1 año) a indefinidos (estamento planta)
7	Fomentar el trabajo en equipo/ eliminar odiosidades
8	Mayor comunicación con la dirección nacional, mayor dotación, mas retroalimentación en el desempeño
9	Claridad, feedback nacional
10	Más personal para disminuir carga laboral/ mejorar capacitación jurídica para procesos licitatorios
11	Mayor dotación para cubrir mejor los puestos de trabajo
12	Actividades de coaching, definición de funciones, más personal, mayor comunicación con el nivel central
13	Una mejor comunicación, retroalimentación con el resto del equipo

FTE. Encuesta ambiente laboral sernatur Valpso. 2018

## **7.2 Entrevista Funcionario Sernatur Valparaíso.**

Para efectos de la entrevista, usaremos el concepto de ambiente laboral como las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores.

1.- ¿Cómo es el ambiente laboral del sernatur Valparaíso/ ¿cuáles cree para usted son hitos de un buen ambiente laboral? (En que se refleja la existencia de un buen ambiente laboral)/como cree usted que se podría motivar y mejorar el ambiente organizacional?

El ambiente en el sernatur es bastante bueno y tranquilo en general/ para un buen ambiente laboral es necesaria la comodidad al trabajar, trabajo en equipo, una buena coordinación entre los profesionales que trabajan en el servicio, en una buena comunicación, una actitud proactiva, positiva y una cierta eficacia para lograr los objetivos/ se podría mejorar reconociendo la labor de los funcionarios y de determinadas áreas, apoyando y colaborando a cada trabajador , otorgar cierta estabilidad laboral ya que como sabes nos regimos por un estatuto (administrativo) que nos limita y nos trae cierta inseguridad respecto de nuestro cargo, de nuestro trabajo.

2.- ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato?/ ¿Es posible contar con la ayuda de su superior en caso de necesitarlo?/ ¿La dirección se ocupa de realizar jornadas de capacitación?/

La comunicación con nuestro director ha sido normal, el lleva poco más de un mes dentro del servicio, lo considero una persona cordial. En el caso de la antigua directora que estaba en el servicio, ella dominaba justamente los temas del área en la cual me desempeño, por lo que contaba con ella en caso de tener algún problema o algún aspecto que no entendía, además de ser una persona flexible y comprensiva con asuntos personales.

Respecto a las capacitaciones, en un caso una vez al año el área de inspección realiza una o dos capacitaciones. Al menos en mi área se trabaja bastante con el tema de las capacitaciones, las cuales son realizadas en distintas partes del país.

3.- ¿Cómo es la relación que usted tiene con sus compañeros de trabajo?/ ¿Podría describirla? / ¿Son positivas en general las relaciones entre los funcionarios? / ¿Existe un buen nivel colaborativo y de apoyo entre ellos?

La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es bastante buena, es tranquila, no he tenido roces con algún compañero. La verdad es que yo me relaciono más con mi compañera, que estamos en la misma oficina. Ambos somos inspectores de servicios turísticos y con los años se podría decir que ella es mi amiga y con quien más tengo confianza.

Respecto al apoyo, tu sabes que no todos dominamos las mismas áreas, entonces no puedo recibir ayuda exactamente de todos los funcionarios y es aquí donde vuelvo a señalar que mi compañera de oficina es quien me ayuda, pues domina los mismo temas que yo.

4.- ¿Ha pasado usted por algún periodo de estrés? / En alguna ocasión ha tenido una carga excesiva de trabajo y muy poco tiempo para realizarlo/ ¿Cómo es la situación en estas últimas semanas?

Respecto a esto, creo yo que si bien se sabe que a fin de año existe una carga importante de trabajo, es cosa de saber manejar la carga laboral. Creo que no debieran existir problemas, si el trabajo se hace de acuerdo a los tiempos adecuados.

5.- ¿Cree usted que su trabajo esta recompensado de buena forma, tanto en el aspecto económico, como en el aspecto motivacional?

Creo que sí, no tengo nada que decir respecto a eso.

6.- ¿Se siente satisfecho por trabajar en el servicio?/ ¿siente que lo que hace realmente contribuye y aporta al logro de los objetivos del servicio?/ ¿se siente identificado con la organización?

Creo que cada uno en su área aporta al logro de las metas del servicio. Nosotros contamos con un establecimiento de metas anuales y se han logrado todas las propuestas sin problema. Estas metas son distintas y varían año a año en su porcentaje de cumplimiento.